



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**“Esquema de pago a representantes, en base a parámetros de
gestión integral de ventas”**

Autor: CANESTRARI, Fernando Gabriel

Tutor: Dr. Vittar, Carlos

Córdoba, Argentina

2014





Esquema de pago a representantes, en base a parámetros de gestión integral de ventas por CANESTRARI, Fernando Gabriel se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos

A MI FAMILIA

A **Daniela** por las horas que me prestó.

A mis dos hijos: **Matías** (12años) y **Nicolás** (5años) por entender y comprender al papá.

A mis Padres

Gilberto y Mary , por su apoyo y comprensión

A mi Suegra

Por haberme dado la hija de la cual hoy es mi mujer y madre de mis hijos.

A la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales

Por permitirme introducir en el ámbito de los números y posibilitarme el estudio académico en tan prestigiosa Universidad

A Astori Estructuras S.A.

Por permitirme desarrollar en forma libre mi trabajo final.

A mis compañeros de oficina por el aguante en todo este tiempo.

A la Escuela de Graduados en Ciencias Económicas

Por permitir redescubrir, que los números expresan otro contenido en su interior, distinto al incorporado en la facultad de ingeniería.

Compañeros, profesores e Integrantes del MBA

Por la comprensión durante las clases; a mis compañeros, profesores y no docentes.

A su Director MBA. Gerardo Heckmann, por la excelencia en el contenido del presente curso de MBA

A mi Tutor

Por la dedicación puesta a este trabajo y por las apreciaciones que me diera, dándome otro punto de vista: el de las interrelaciones humanas en esta compleja sociedad.

Índice de Contenidos

I. RESUMEN	8
II. MARCO TEÓRICO	10
III. METODOLOGÍA	12
IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO	12
V. LÍMITES O ALCANCE DEL TRABAJO	13
VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1: La Compensación salarial en el marco de la gestión organizacional.	18
1.1. La Motivación y el comportamiento humano	19
1.2. El rol motivador del líder.....	30
1.3. Planeación estratégica.....	34
1.4. Visión, misión y valores de una organización.....	36
1.5. Estrategia organizacional.....	41
1.6. Comunicación de la nueva estrategia de pago.....	46
CAPITULO 2: Compensación Salarial.....	48
2.1. La compensación salarial como instrumento motivador	48
2.2. Componentes del sistema de remuneración	50
2.3. Nuevos conceptos.....	53
2.4. Estrategias de compensaciones innovadoras	54
2.4.1. Remuneración por habilidades.....	55
2.4.2. Remuneración por competencias.....	55
2.4.3. La banda amplia, una nueva forma de pago	58
2.4.4. Compensación basada en el equipo multifuncional.....	58



2.4.5. Compensación variable basada en el rendimiento	59
CAPITULO 3: Proceso de implementación de un plan de remuneraciones.....	64
3.1. Sistemas de valoración de puestos.....	68
3.1.1. Método de los factores y puntos.....	71
3.2. Descripción de puestos	74
CAPÍTULO 4: Presentación de la empresa	80
4.1. Administración estratégica de la empresa.....	80
4.2. Contextos.....	80
4.2.1. Internacional	81
4.2.2. Latinoamericano.....	83
4.2.3. Nacional.....	84
4.2.4. Provincial y Local	85
4.2.5. Industria del premoldeado.....	86
4.3. Organización actual de la empresa.....	86
4.4. Organigrama	87
4.5. Productos que ofrece la empresa.....	88
4.6. Visión, misión y valores de la organización	88
4.7. Estrategia de compensación salarial en el sector de ventas.....	89
CAPÍTULO 5: Relevamiento del sistema actual	91
5.1. Organigrama área comercial.....	91
5.2. Distribución geográfica de los representantes.....	91
5.3. Descripción del puesto de trabajo existente	92
5.4. Descripción de un proceso de venta en la actualidad.....	94
5.5. Composición del precio de venta	96
5.6. Relevamiento del actual esquema de pago.....	97
CAPÍTULO 6: Desarrollo del modelo de compensaciones	100
6.1. Valoración de puestos por el método de factores y puntos	100



6. 2. Regresión lineal	102
6.2.1. Regresión lineal múltiple	102
6.2.2. Regresión lineal simple	103
6.2.2.1. Estimación de la ecuación de regresión	105
6.2.2.2. Método de mínimos cuadrados	106
6.2.2.2.1. Bondad del ajuste.....	106
6.2.2.3.Método de máxima verosimilitud	107
CAPÍTULO 7: Recopilación de datos existentes	108
7.1. Grupo de análisis 1: Evolución general de las ventas.....	109
7.2. Grupo de análisis 2: Evolución por composición de precios.....	111
7.3. Grupo de análisis 3: Evolución por canal de ventas	112
7.4. Grupo de análisis 4: Evolución temporal relación: comisión/ precio fabricación.....	114
7.5. Grupo de análisis 5: Tendencias de la comisión por representante.....	114
CAPÍTULO 8: Propuestas para nuevo esquema de remuneración.....	117
8.1. Propuesta 1: Esquema de factores por puntos.....	117
8.1.1 Etapas del Proceso	119
8.2. Propuesta 2: Esquema de factores de adecuación	121
8.3. Desarrollo del modelo de compensaciones.....	125
8.3.1 Propuesta para modelo 1-Esquema de factores por puntos.....	125
8.3.2. Propuesta Modelo 2-Esquema propio de factores de adecuación.....	131
8.3.3. Propuestas finalmente adoptada.....	136
8.3.4. Análisis de escenarios.....	136
8.3.4.1. Observaciones de las curvas de escenarios.....	140
CAPÍTULO 9: Conclusiones finales.....	146
Bibliografía.....	149
Sitios de Internet Consultados	151
Anexo 1: Astori Estructuras S.A. (Folleto Institucional).....	153



Productos.....	154
Anexo 2: Tabla para el cálculo de comisiones por escenario	156



Índice de gráficos

Ilustración 1: Esquema salarial actual por canales de venta	16
Ilustración 2: El esquema de restitución del equilibrio	20
Ilustración 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	22
Ilustración 4: Teoría de Mc.Gregor.....	23
Ilustración 5: Factores de Herzberg	24
Ilustración 6: Teoría de las Expectativas.....	26
Ilustración 7: Etapas del Modelo de Fijación de metas.....	28
Ilustración 8: Relaciones en una organización	37
Ilustración 9: Eficacia y Eficiencia de una Organización.....	41
Ilustración 10: Sub sistema o aéreas de los recursos Humanos.....	43
Ilustración 11: Estructura Salarial.....	51
Ilustración 12: Características relevantes de los principales métodos de remuneración..	57
Ilustración 13: Principios básicos de las remuneraciones dinámicas:.....	63
Ilustración 14: Formato de un descriptivo de puesto de trabajo.....	66
Ilustración 15: Factores claves de un sistema de remuneración	68
Ilustración 16: Factores típicos para el método de factores y puntos	71
Ilustración 17: Sistema Cuantitativo de Puntos por JERARQUIZACIÓN	72
Ilustración 18: Sistema Cuantitativo de puntos por ponderación INTRÍNSECA.....	73
Ilustración 19: Sistema Cuantitativo de puntos por ponderación ÓPTIMA.....	74
Ilustración 20: Alcance de la descripción y del análisis de puestos:	75
Ilustración 21: Plantilla modelo de descripción de puesto de trabajo.....	79
Ilustración 22: Inflación mundial	82
Ilustración 23: Efectos sobre precios.....	83
Ilustración 24: Crecimiento futuro sector construcción	84
Ilustración 25: Organigrama general actual de la empresa.....	87
Ilustración 26: Organigrama actual del área comercial.....	91
Ilustración 27: Zona de Cobertura de Vendedores	92
Ilustración 28: Diagrama de Flujo del proceso de venta	94
Ilustración 29: Comisión para una venta Indirecta No-Exclusiva	96
Ilustración 30: Esquema de pago actual.....	97
Ilustración 31: Cálculo actual - Comisión Representante	98



Ilustración 32: Función de regresión lineal simple	104
Ilustración 33: Diagrama de dispersión.	105
Ilustración 34: Grupo de análisis de datos relevados	109
Ilustración 35: Evolución de las Ventas.....	110
Ilustración 36: Evolución por centro de producción	111
Ilustración 37: Evolución de los Componentes del precio.....	112
Ilustración 38: Evolución por Canal de Venta.....	113
Ilustración 39: Porcentaje de Participación por Canal	113
Ilustración 40: Línea de Tendencia de la Relación Comisión/Fabricación	114
Ilustración 41: Tendencia de las comisiones por canal de venta.....	115
Ilustración 42: Tendencia de las comisiones por canal de venta; continuación	116
Ilustración 43: Síntesis de la adaptación del método de factores por puntos.....	118
Ilustración 44: Esquema de adaptación del método de factores por puntos.....	119
Ilustración 45: Escala de Puntos por Grado	120
Ilustración 46: Resumen de los Parámetros de GIV, método factores de adecuación...	125
Ilustración 47: Distribución por Rango de Tn y por Canal, método factores por puntos.	129
Ilustración 48: Curva de Gestión Integral de Ventas, método factores por puntos.....	130
Ilustración 49: Curva GIV con línea de tendencia, método factores por puntos.....	130
Ilustración 50: Curva de dispersión de GIV, método factores adecuación.....	135
Ilustración 51: Línea de Tendencia de la GIV, método factores adecuación	135
Ilustración 52: Líneas de Tendencia de la Curva GIV para escenario "Malo y Medio"...	138
Ilustración 53: Línea de Tendencia de la Curva de GIV, para el escenario "Bueno".....	139
Ilustración 54: Línea de Tendencia (Límite Máximo) por cada escenario	139
Ilustración 55: Línea de Tendencia (Límite mínimo) por cada escenario	140
Ilustración 56: Línea de Tendencia por el origen de coordenadas (escenario Malo).	141
Ilustración 57: Línea de Tendencia ajustada pasado por el origen de coordenadas.....	142
Ilustración 58: CGI, solamente con Parámetro Económico.....	143
Ilustración 59: CGI, solamente con Parámetro de Desempeño	143
Ilustración 60: CGI solamente con Parámetro de Metas	144



Índice de tablas

Tabla 1: Definición factores de valuación y ponderadores, método factores por puntos	126
Tabla 2: Definición de grados en el método de factores por puntos	126
Tabla 3: Escala de puntos por grado método esquema de factores por puntos	128
Tabla 4: Tabla de puntos por representante, método factores por puntos.....	129
Tabla 5: Tabla de factores de GIV, ponderados, método de esquema propio	131
Tabla 6: Tabla de tamaño de obra, método factores de adecuación	131
Tabla 7: Tabla de tamaño de obra, método factores adecuación.....	132
Tabla 8: Tabla parámetro de desempeño, método factores adecuación	132
Tabla 9: Tabla de Metas, método factores adecuación	133
Tabla 10: Tabla para generar la curva GIV, método factores adecuación	134
Tabla 11: Tabla de parámetros para cada escenario	137
Tabla 12: Ordenada al origen de las líneas de tendencia para cada escenario.....	141



I. RESUMEN

Se propone llevar a cabo un trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios dentro del área comercial de una empresa que se dedica a la comercialización y construcción de obras de hormigón armado premoldeado en el ámbito de la república Argentina.

El **objetivo** principal es establecer un modelo de **“compensación económica para los representantes”** (canal de venta indirecto exclusivo), en función de la gestión integral de ventas por zona geográfica.

El motivo del porque se plantea el presente objetivo, radica que en la actualidad la empresa posee dos canales de ventas: a) el directo integrado por las oficinas comerciales de venta de la propia empresa y b) el indirecto o también llamado de **“vendedores independientes”**, integrado a su vez por los de venta exclusiva (representantes) , pues se dedican a ofrecer únicamente nuestro producto, y los no-exclusivos, ya que pueden llegarlo a emplear como una alternativa de solución durante su vida profesional antes los diferentes sistema constructivos que existe en el mercado de la construcción actual para trabajos que fueron encargados a su vez por terceros clientes a ellos. Para éstos es muy difícil regularlo, pues se puede perder el negocio de la venta por no acceder a sus pretensiones.

Nuestro estudio se centra en el canal de **“ventas Indirecto Exclusivo”** que tiene como esquema actual de compensaciones, el resultado de interactuar dos parámetros: uno vinculado con la unidad de medida del coste del sistema premoldeado de hormigón que es la tonelada (Tn¹) y el segundo como un porcentaje de una componente monetaria del precio de venta.

Este trabajo, pretende **aportar**, una relación que permita definir y establecer la **“compensación por ventas”**, teniendo en cuenta una serie de parámetros que llamaremos de ahora en más **“parámetros de gestión integral de ventas”**, entre los que consideramos para el presente estudio:

¹ (Tn): es una unidad de medida de peso, empleada para indicar la cantidad de ventas en unidades físicas.



- Volúmenes de venta.
- Metas.
- Rentabilidad de la empresa.
- Dedicación pre y post venta de los vendedores
- Gestión de cobranzas.
- Rendimientos.



II. MARCO TEÓRICO

“Los gerentes tienen la obligación primerísima ante los empleados de ofrecerles la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad”²

Con esta frase extraída del libro del citado autor, se pretende encontrar un objetivo rector al desarrollo del trabajo final, permitiendo además, conseguir que la gente se sienta cómoda en el ámbito en el cual desarrolla sus actividades diarias y como se dice tradicionalmente “tener puesta la camiseta de la empresa”.

Es por ello que se toma como hilo conductor a los siguientes autores básicos:

Gil Ravelo, Carlos Alberto (Junio, 2010). *La Retibución Justa*. Buenos Aires: AV Ediciones, 1a. Edición. Del mismo extraigo su orientación y contenido técnico, económico, matemático y estadístico, pero con un abordaje integral enmarcado en la administración de organizaciones y en la de su personal en particular, teniendo presente la gestión de los recursos humanos creo que englobamos el concepto general que buscamos en un principio: la de darle a los empleados la **“oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad”**.

Davis, Keith (1988). *El Comportamiento Humano en el Trabajo* (2da. ed.). México: McGraw-Hill, 2da. Edición. Pues de este autor rescato los conceptos teóricos y sobre todo las siguientes características:

- La forma en que siempre encuentro presente el ambiente organizacional y la calidad de vida dentro de dicho ambiente, teniendo siempre presente la motivación del individuo y además que utiliza un vocabulario sencillo.
- La importancia que le da el comportamiento organizacional en la productividad

Ayala y Luis Perez van Morlegan (2012). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos* (1ra. ed.). Buenos Aires: Eudeba, 1ra. Edición, pues siendo profesor de una de las materias impartidas en el presente curso de MBA, me fomento a tener presente al individuo (empleado) como un actor importante dentro del ámbito de una organización haciendo hincapié en sus valores y en lo importante para la empresa de contar individuo

² Keith Davis, (1988), “El Comportamiento Humano en el Trabajo”, México: Mc.Graw-Hill, 2a. ed. (pág. 137).



incentivado para poder cumplir no solo con sus metas, sino también con la de la organización.

Se admite que había inicialmente un desconocimiento sobre la materia RRHH y que después se valora con el transcurrir del dictado de la materia, por lo que se agradece al profesor Van Morlegan, el aporte del material bibliográfico que sirvió de base para el trabajo que se pretende realizar, utilizando al Lic. Gil Ravelo, citado precedentemente.

Así mismo también se tuvo presente a otros autores como apoyo secundario para el uso del marco teórico del trabajo, pues los mismos sirvieron para reforzar las teorías básicas de los primeros autores descriptos. Entre ellos podemos citar a:

Escolano Alfredo Azorín (1997), *“La Remuneración de Vendedores”*, España: Espagráfic, 1ª ed.

Me pareció interesante, el enfoque práctico al área de ventas, cuando aborda el tema de las compensaciones salariales del que llama “la fuerza de ventas, teoría de agencias”.

Idalberto Chiavenato, (2007). *“Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”*. México, Argentina: Ediciones McGraw-Hill-Interamericana, 8ª edición.

El mismo me parece aportar, ya que es bastante simple a la hora de la comprensión de los diferentes temas empleado para el trabajo final, resultando interesante la búsqueda por internet allada.

Ríos Manuel Fernandez, (1997). *“Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios”*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo, 1ª edición.

También me pareció propicio, la introducción de este catedrático español, autor de numerosos libros, para tenerlo como consulta de mi temas de trabajo final

Bohlander George – Scott Snell (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cenage Learning, 14ª Edición.

Por ser libro de consulta obligado de las cátedras de: recursos humanos y Inducción.

En síntesis todos ellos tienen como rector el área de los Recursos Humanos, que es el marco teórico que permite abordar el presente trabajo final, objeto del MBA.



III. METODOLOGÍA

Se realizará un análisis de la organización teniendo en cuenta su performance histórica y su contexto, posteriormente se realizará una revisión de la política actual en relación a las compensaciones y los beneficios, para ello se recopilarán y analizarán los datos de ventas por: zonas, por vendedores y por comisiones pagadas, estableciendo el grado de relación existente y como se transformaría, con el nuevo esquema compensatorio basado en los “**parámetros de gestión integral de ventas**”.

Es por ello, se propone incorporar parámetros de gestión integral de ventas, al que resulta de la interacción de tres medidores; cada uno con su respectivo peso relativo:

- Parámetro Económico
- Parámetro de Desempeño
- Parámetro de Metas

Cada uno de ellos permitirá definir finalmente una banda de compensación con un mínimo/máximo y dentro del cual, oscilará el nuevo esquema de remuneración para el representante. Es importante destacar que deberá existir un periodo de adaptación para la realización de tal cambio y también de ajustes en los valores que se adopten para los coeficientes.

IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general del trabajo es desarrollar un modelo de compensaciones económicas que cumpla con el carácter de **justo y equitativo** *para los vendedores del canal de venta indirecto (denominado representantes) basado en su gestión integral de ventas.*

Los **objetivos específicos del trabajo son:**

- Definir los parámetros del concepto *"gestión integral de ventas"* que me permita regular dicha regla de compensación en forma correcta.
- Poder calibrar dichos parámetros una vez implementados.



V. LÍMITES O ALCANCE DEL TRABAJO

Nos limitamos a los representantes “**Vendedores Exclusivos e Independientes**” (canal de venta indirecto) del sector comercial de la empresa.

Aunque podría extrapolarse en un *futuro* a todos los vendedores del área comercial: canales directo e indirecto.

VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

- **Capítulo 1:** La Compensación salarial en el marco de las relaciones humanas y de la estrategia organizacional.
- **Capítulo 2:** Métodos de Compensación.
- **Capítulo 3:** Proceso de implementación de un plan de remuneración.
- **Capítulo 4:** Análisis de la empresa, su contexto dentro del mercado de la industria de la construcción.
- **Capítulo 5:** Relevamiento del sistema actual del área comercial y esquema de pagos por ventas
- **Capítulo 6:** Desarrollo del modelo de compensación.
- **Capítulo 7:** Recopilación de datos existentes.
- **Capítulo 8:** Propuesta para nuevo esquema de remuneración.
- **Capítulo 9:** Conclusiones finales.



INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la actividad laboral humana siempre ha existido la necesidad de obtener más y mejores fuentes de ingresos para que el hombre satisfaga sus necesidades básicas y suntuarias. Hoy día, las organizaciones remuneran a sus trabajadores de diversas formas, procurando mantener el nivel de satisfacción a través de un acuerdo y en el tiempo, entre el servicio prestado por los trabajadores y la retribución recibida. Sin embargo, a pesar de las muchas reformas legales, organizacionales y económicas, el hombre exige constantemente que su trabajo se aprecie y, por ende, que su retribución sea más adecuada para suplir sus necesidades.

Es por ello que se pretende enfocar el presente trabajo; sobre la base de aplicarlo dentro del área comercial de la organización: **ASTORI ESTRUCTURAS S.A.**³

La misma es una organización nacional PYME, con una antigüedad dentro del mercado de la industria de la construcción de más de 40 años; que se dedica a la venta y comercialización de *estructuras de hormigón premoldeado*⁴, abarcando los sectores más diversos, desde simple naves industriales para las más diversas industrias, pasando por tribunas para estadios de fútbol, pabellones, silos para almacenamiento de cereales y fertilizantes, vigas para puentes, escuelas, viviendas, etc.

La organización cuenta con su sede central en la Ciudad de Córdoba y dos plantas de producción dentro del ámbito nacional (una en la Ciudad de Córdoba y otra en la localidad bonaerense de General Rodríguez). Además posee otra planta de producción en la vecina república oriental de Uruguay, con independencia de la estructura organizativa nacional.

³ Astori Estructuras S.A., es una pyme de origen nacional, fundada en 1967 por Piero Astori y dedicada a la venta y comercialización de estructuras de hormigón premoldeada en Argentina. (Más información, ver Anexo 1: Astori Estructuras S.A. (Folleto Institucional), página 157 o visitar www.astoriestructuras.com).

⁴ *Las estructuras de hormigón premoldeado*: son estructuras que se conciben sobre la base de un diseño, cálculo de ingeniería y un proceso tecnológico de fabricación (en una fábrica o al pie de obra) con materiales de calidad, posterior fletado de las piezas integrante de la estructura y su ulterior unión hasta la disposición final de las mismas mediante el montaje con equipos adecuado para tal fin.

Todo ello con el objeto de acortar los tiempos de ejecución, la limpieza durante la ejecución de la obra, calidad y seguridad controlada, con el mismo resultado final que el que se puede obtener con un sistema tradicional de construcción "In-Situ".



Dentro del ámbito de la misma, trabajan más de 400 empleados entre: personal obrero, capataces, jefes de fábrica, gerentes, ingenieros, personal administrativo y directivos.

Las áreas que integran la organización son: Comercial (Venta de productos), Finanzas (Cobranzas y pagos), Administrativa (Gestión de costos, balances y auditorías), Ingeniería (soporte a comercial y a producción), Compras (Compras de insumos generales y para la producción), Producción (Fabricación de piezas premoldeadas), Calidad (Control dentro del proceso de fabricación), Logística (Gestión, coordinación entre producción y montaje de acuerdo a las condiciones de venta), Montaje (ensamble en obra de las piezas producidas y transportadas a la obra), Mantenimiento (control y reparación de las máquinas propias empleadas para la producción o para el montaje).

Dentro del área comercial, existe un gerente comercial que tiene a su cargo aparte de las tareas operativas de ventas y planificación, un equipos de aproximadamente 15 personas, la mayoría de ellas técnicos relacionado con el ámbito de la construcción (ingenieros, arquitectos, maestro mayor de obras, etc.), pues el producto que se comercializa (piezas de hormigón premoldeado) implica moverse dentro del ámbito de la industria de la construcción con un fuerte sesgo del componente ingeniería y sistemas tecnológicos basados en el hormigón.

Posee 2 canales de comercialización bien definidos a saber:

1) Canal de Venta Directa: Son las oficinas comerciales propias de la empresa que tiene en las ciudades de Córdoba y Capital Federal.

2) Canal de Venta Indirecta: Integrado por :

(a) Canal de Venta Indirecta-Exclusivo (Representantes): Son vendedores independientes de venta exclusiva de nuestro producto (representantes de ventas). Los mismos están ubicados en las ciudades de: Rosario (Santa Fe), Marcos Juárez (Cba.), Salta, Bahía Blanca (Bs. As.) y Comodoro Rivadavia (Chubut).



(b) Canal de Venta Indirecta-No Exclusivo (Otros): Integrado por profesionales, consultoras, estudios de arquitectura, todos ellos de forma directa o indirecta que se relacionan con la construcción y con dicha empresa.

A su vez, debemos aclarar, que el esquema de compensación salarial actual que se utilizan para estos canales es:



Ilustración 1: Esquema salarial actual por canales de venta

(Fuente: elaboración propia)

Dentro de este esquema, el tema de las compensaciones salariales, es un tema muy urticante, pues afecta tanto a la organización, como a sus propios empleados. Para ambos tiene un significado muy diferente, pues para la primera cuando se habla de un esquema de compensación salarial, lo único que se entiende es que se trata de costos, y en algunos casos pueden ser una parte importante de los costos fijos de una organización.

Mientras que para el segundo (empleados) podría considerarse en un sentido más actualizado, pues se trata de recompensar las contribuciones que los mismos efectúan al logro de los objetivos del negocio, mirándolo como una inversión en dichas personas. Claro que la misma debe ser protegida y desarrollada con criterios de equidad que orientes según sus funciones y responsabilidades que se le asigna y el nivel de efectividad con las que desempeñan esos cargos.

Dave Ulrich⁵ dice: **“que las organizaciones que buscan potenciar a sus clientes tiene que crear procesos y entrenar gente para conectarse rápida y fácilmente con las necesidades de estos clientes. Los empleados deben estar dedicados a esta política y estar familiarizados con sus cuestiones claves”**.

Es por ello que las consecuencias de la falta de satisfacción y equidad afectarán la productividad de la organización y un deterioro en la calidad del entorno laboral. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la organización constituye el objetivo de un efectivo y eficiente sistema de gestión de compensaciones.

Este punto de equilibrio es lo que se pretende hallar, cuando se establezca la nueva relación del esquema de compensación salarial entre la organización y los representantes.

⁵ Ulrich Dave, (2004), *“Recursos Humanos Champions”*, Buenos Aires: Granica Editorial, 1a. ed., (pág. 31)



CAPÍTULO 1: La Compensación salarial en el marco de la gestión organizacional.

Las ventas dentro de una organización según Escalonado Alfredo (1997)⁶ “constituyen un aspecto crucial para la supervivencia de la misma. Uno de los factores con más incidencia en el mismo, es el equipo de ventas y su óptimo funcionamiento”. En este contexto, la elección de un sistema de remuneración resulta crucial para aumentar la motivación y por ende las ventas. Si no existe crecimiento en las utilidades, las organizaciones no pueden sobrevivir para poder seguir siendo competitivas, por lo que una organización no puede pagar a sus empleados más de lo que ellos aportan a la productividad de la misma organización y particularmente para aquellas que persiguen fines de lucro.

Desde esta perspectiva es importante evaluar el nivel de competitividad que en materia salarial, resulte más adecuado para la empresa en función de los mercados en los que opera y sean vistas como una retribución que trata de recompensar las contribuciones que los empleados efectúan al logro de los objetivos del negocio.

Inversión que debe ser protegida, desarrollada y atender los criterios de equidad, remunerando a las personas según sus funciones, responsabilidades y nivel de efectividad con que las desempeñan. La remuneración debe ser entendida según GIL Ravelo (2010)⁷ como “Una inversión y no como costo”.

La remuneración es entonces de suma importancia para la *gestión estratégica de los recursos humanos* dentro de una organización, pues es la que me permite compatibilizar el perfil de personas que la empresa necesita acorde a su misión y visión, pero también es el ámbito en el que la misma persona se desarrolla, progresa y se interrelaciona con sus otros pares y se siente motivada para ello.

⁶ Escalonado Alfredo (1997), *“La Remuneración de Vendedores, Una relación de agencia”*, España, Espagrafic, 1ª ed. (pág. 7).

⁷ Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV. Ediciones, 1a. ed., (pág. 50).



La consecuencia de la falta de satisfacción y equidad interna puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Además el mercado laboral y los estilos y preferencias de la fuerza laboral cambian con el tiempo. Existen nuevos retos para planear esquemas de compensación que contribuyan a las metas y procesos de atraer, retener y reconocer un equipo de ventas competitivo, encontrando el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo de una efectiva y eficiente gestión de compensaciones.

Es por todo lo mencionado precedentemente, que para poder entender esa relación entre los integrantes de la organización y esta misma, es necesario abordar ciertos conceptos teóricos previos, a los efectos de entender el lenguaje de esa relación, entre los que serán tenidos en cuenta son:

1. La Motivación, como motor fundamental dentro del área de ventas de una organización.
2. El rol motivador del líder.
3. Planeación estratégica de la organización.
4. Visión, misión y valores de la organización
5. Compensación salarial de los vendedores.
6. Descripción de Puestos

1.1. La Motivación y el comportamiento humano ⁸

Para poder orientar a cualquier equipo de ventas, y en forma más abarcativa, la tarea central de los dirigentes de una organización es la de orientar las conductas de las personas que la integran en pos de alinearla a la misión y visión de la organización de la misma. Por lo que para modificar algo, es tarea previa el entender cómo funciona ese

⁸ Keith Davis, (1988), "El Comportamiento Humano en el Trabajo", México: Mc.Graw-Hill, 2a ed., (pág. 75 y ss.)



sistema, sea éste humano, mecánico o mixto. El objetivo de toda intervención es la de corregir, ajustar o mejorar el comportamiento de las personas integrantes, por lo que necesitamos comprender las **motivaciones** que generan dichos comportamientos o conductas, para poder trabajar sobre ellas y alinearlas.

Un paso fundamental de todo esto es la “motivación” y por lo tanto es necesario definirla como⁹:

El impulso que se produce en la mente de una persona y que la moviliza hacia el desarrollo de ciertas conductas, normalmente destinadas a satisfacer una necesidad. Entendemos por motivación al impulso que inicia, guía y/o mantiene el comportamiento, hasta alcanzar una meta u objetivo deseado.

Toda conducta humana se dispara a partir de un sentimiento de carencia, es decir se origina una tensión interna, fruto de una incomodidad que hace modificar su anterior estado de paz y armonía, razón por la cual desarrolla una nueva conducta que hace volver a restituir ese equilibrio interno anterior. El deseo de eliminar esa tensión nos lleva a plantear objetivos a alcanzar, es pues la motivación la fuerza psíquica que impulsa y mantiene la conducta a restituir esa condición de equilibrio inicial



Ilustración 2: El esquema de restitución del equilibrio
(Fuente: elaboración propia en base a Morlegan, 2012)

9 Pérez Van Morlegan, L. Ayala J.C. (2012). “El comportamiento de las personas en las organizaciones”. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education, 1a.ed., (pág. 199 y ss.)



Existen varias formas de clasificar la motivación según sea el punto de vista analizado:

- Desde el punto de vista de sus mecanismos psíquicos: podemos decir que están las de orden *inferior* gobernadas por mecanismos emocionales e instintivos de naturaleza automática a estímulos o condiciones externas, y las de orden *superior*, gobernadas por mecanismos racionales impulsados por la fuerza de voluntad de naturaleza consiente y que es generadora de acciones libres impulsadas por esa voluntad que le provee la información para decidir y actuar.
- Desde el punto de vista de su origen o atracción a realizar una actividad: Está la *intrínseca o directa*, evidenciándose cuando la persona realiza una actividad por el simple placer de hacerla sin buscar un incentivo externo. Mientras que la *extrínseca o indirecta*, aparece cuando lo que atrae a la persona no es la acción que realiza en sí misma, sino lo que recibirá a cambio de la actividad realizada.
- Desde el punto de vista de su movilización para realizar una actividad: Está la *positiva*, cuando la persona se moviliza para alcanzar un placer o recompensa, teniendo efectos multiplicadores para el resto de la organización y sobre todo para el equipo de ventas de una empresa ya que aporta innumerables beneficios: mejor clima laboral, mejores relaciones interpersonales, nuevos niveles de colaboración, efectividad, productividad e innovación entre las personas que trabajan para esa organización y luego están en el otro extremo la *negativa*, evidenciándose cuando una persona se moviliza también pero en este caso para escapar de un dolor, castigo o reprimenda.

El uso de la presión tan solo dará beneficios a corto plazo, pues solo se limita a realizar la tarea encomendada, sin motivación, aplicando una mínima porción de su capacidad. Salvo en el único caso en que el líder necesite guiar a su gente a cargo a través de una situación crítica o emergencia que si no se resuelve rápidamente, significará un perjuicio tanto para el equipo como para el líder o la organización misma.

Entre los diversos modelos o teorías que existen para explicar las motivaciones que originan dichos comportamientos, algunas de ellas, tienen su raíz en la psicología de las necesidades humanas. Entre las más importantes que podemos citar se encuentran:



- 1) Jerarquía de necesidades de Maslow¹⁰: Maslow A., propone estructurar a las necesidades en cinco niveles jerárquicos de satisfacción, los que a su vez se pueden re agrupar en dos conjuntos a saber:

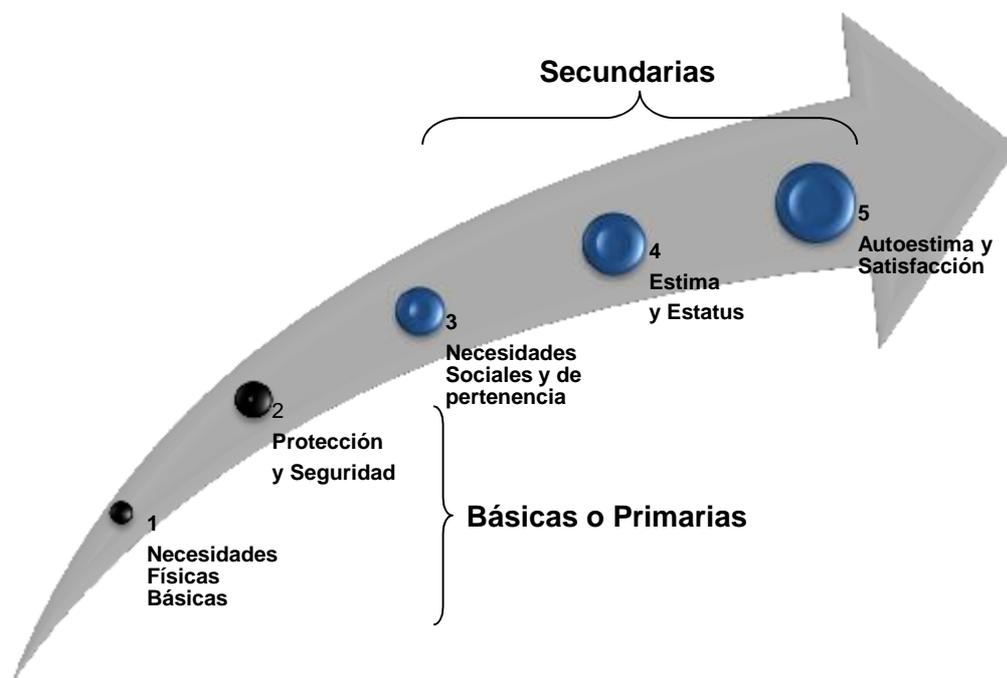


Ilustración 3: Jerarquía de las necesidades de Maslow

(Fuente: elaboración propia en base a Keith Davis, 1988)

- **Necesidades Básicas o Primarias:** Pues son las que se consideran vitales para la subsistencia de la raza humana: alimentos, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura confortable.
- **Necesidades Secundarias o Sociales/psicológicas:** Porque se relacionan con la mente y el espíritu de la personas, más que con el cuerpo. Las mismas se desarrollan conforme va madurando la persona. En términos generales las necesidades satisfechas no son tan motivadoras como las insatisfechas, pues los empleados se sienten más fuertemente motivados por lo que ellos buscan que por lo que ya lograron.

¹⁰ Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de autorrealización



- 2) Teoría X e Y de Mc.Gregor D.¹¹: Propone dos grupos de acciones a aplicar en la gestión generada por los dirigentes sobre la gente a cargo, en función de lo que dichos dirigentes piensan y sienten sobre la conducta humana de sus dirigidos.

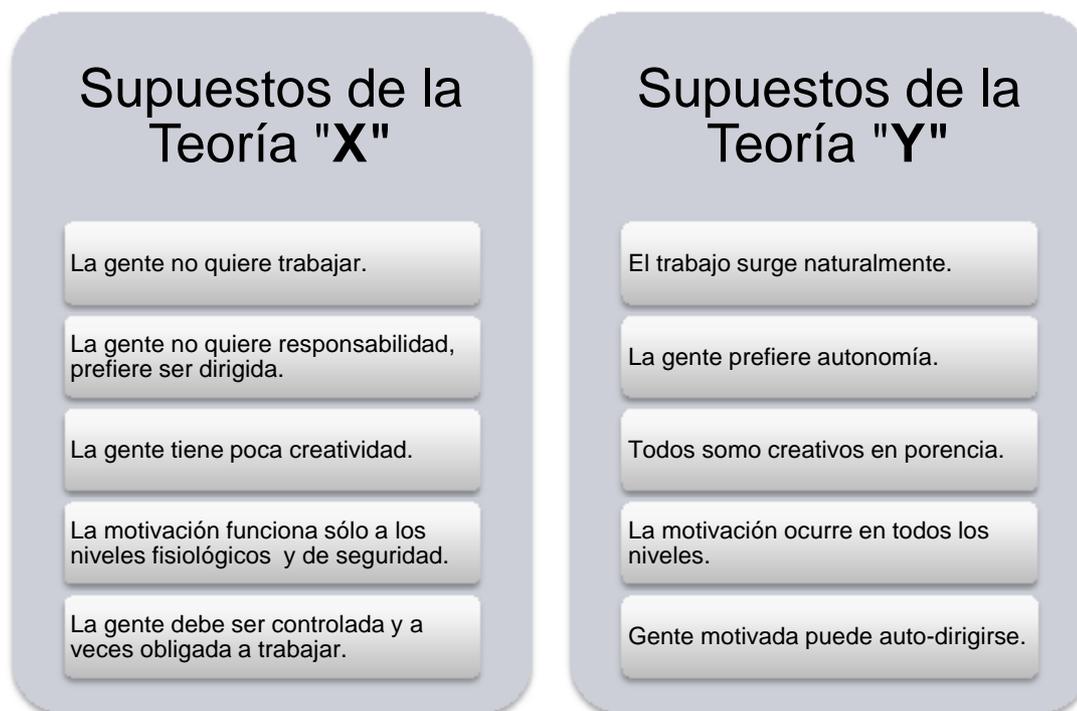


Ilustración 4: Teoría de Mc.Gregor

(Fuente elaboración propia en base a Van Morlegan, 2012)

El problema es que los directivos suelen generar su trato al personal a partir de sus creencias sobre la naturaleza humana, sin distinguir que existen distintos tipos de personas y que estas requieren un trato diferente a una simple tabla, que en algunos casos se pueden aplicar en forma inequívoca

- 3) Modelo de los dos factores de Herzberg: Frederick Herzberg¹², propone la clasificación sobre los factores que influyen sobre la satisfacción, motivación y por

¹¹ Douglas Mc.Gregor (1906-1964), economista de Estados Unidos, fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración. Su libro *El lado Humano de las organizaciones*, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y la Teoría Y, respectivamente.



ende en el desempeño de las personas. Los clasificó en higiénicos y motivadores y que influían separadamente sobre la motivación, algunos de forma positiva, otros de forma negativa, mientras que otros de forma neutra.

Este modelo propone una tendencia general, pues es útil por la distinción entre aquellos factores que motivan a los empleados y los que principalmente ayudan a mantenerlos abiertos a la motivación. Algunos no consideran que sean los dos factores independientes los que pueden expresar a la motivación, creyendo que es un solo.

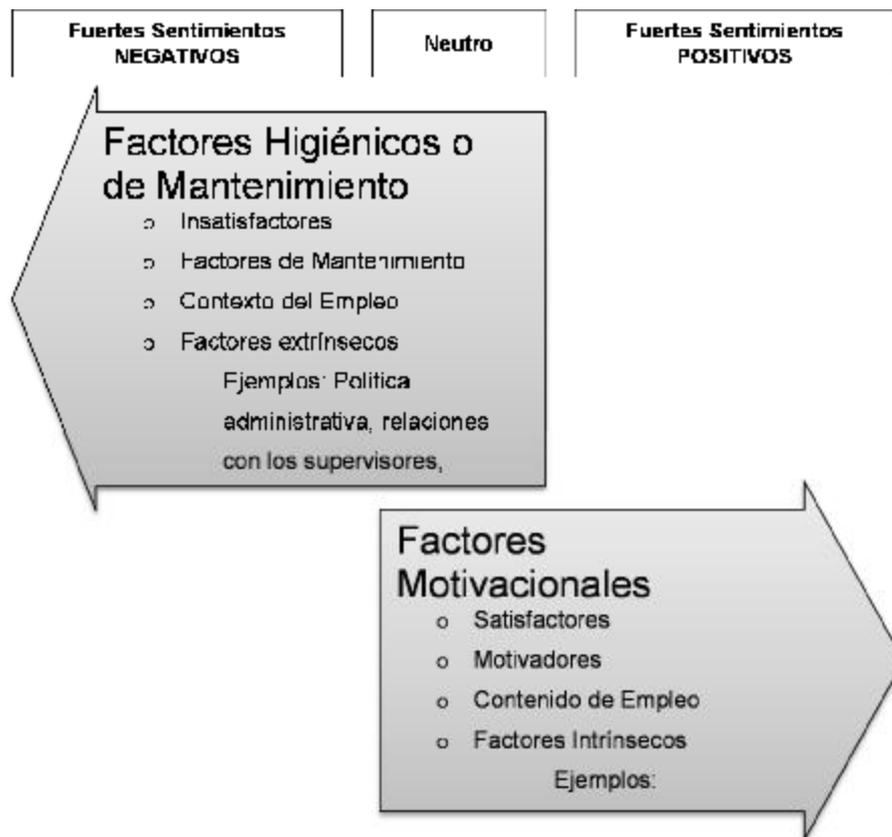


Ilustración 5: Factores de Herzberg

(Fuente elaboración propia en base a Keith Davis, 1988)

¹² Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene.



4) La teoría de las necesidades secundarias o de las tres necesidades: McClellan¹³, propuso que una vez que el individuo satisfizo las necesidades básicas de Maslow, su conducta pasa a ser totalmente dominada por tres necesidades:

- De Logro: directamente relacionada con el impulso de sobresalir, al de tener éxito en la obtención de los objetivos, se genera una presión interna para desarrollar actividades pero muy poca para interrelacionarse con los otros integrantes. Se origina el individualismo.
- De Poder: Se relaciona con el deseo de influir y controlar a otras personas y a obtener su reconocimiento.
- De afiliación: Se relaciona con el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas con otras. De sentirse parte de un grupo selecto

En base a esto cada persona tiene en mayor o menor medida un sentido de pertenencia con ellas y está íntimamente relacionado con nuestro proceso formativo básico (la familia, la escuela y los medios de comunicación). La teoría considera que las personas exhiben un desempeño excepcional, no por un mayor conocimiento o experiencia, sino por un altísimo nivel de motivación dirigido al logro y que es propio para lograr el desempeño en cargo de conducción.

5) La teoría de las expectativas: Es atribuida a Víctor Vroom¹⁴, quien considera que las personas inicialmente se sienten motivadas para realizar o alcanzar un fin determinado con la esperanza de que su labor en el proceso de realización obtenga el resultado esperado. Una de las ventajas que tiene es que no busca castigar a las

13 David McClellan (1917-1998). psicólogo teórico norteamericano, reconocido mundialmente por sus investigaciones sobre la motivación de logro.

14 Víctor H. Vroom (nació en 1932), Canadá. Ex profesor de la escuela de negocios en Yale School Managment. Licenciado en Psicología por la Universidad de McGill, doctorado en Psicología por la Universidad de Michigan. Autor de publicaciones tales como "Liderazgo y Toma de Decisiones".

Recibió premios por su investigación de la American Psychological Association, Fundación McKinsey y la Fundación Ford. Ha sido consultor de varias empresas como GE y American Express



personas por hacer mal su trabajo, sino que trata de motivar a los colaboradores a que se sientan bien y sigan mejorando en su trabajo e ir creciendo como personas.

Comprende tres relaciones, las cuales son:

- Nexo entre esfuerzo y desempeño: Probabilidad que siente una persona de que si se esfuerza lograra un desempeño.
- Nexo entre desempeño y recompensa: Persona piensa que el desempeñarse bien lograra el resultado deseado.
- El atractivo: Recompensa que podría obtener de su trabajo. Se toman en cuenta las necesidades de la persona.

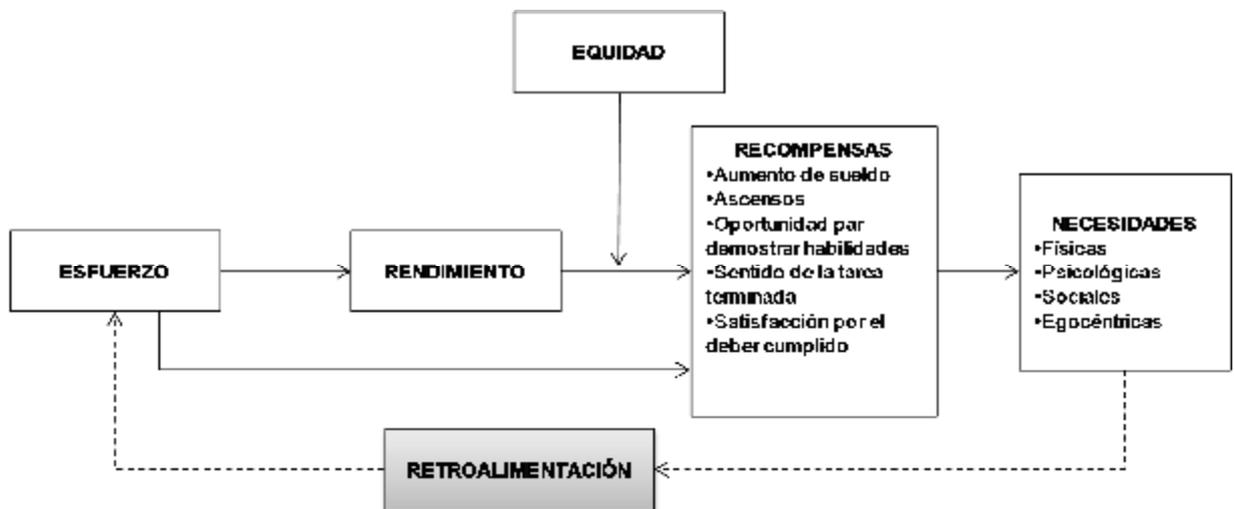


Ilustración 6: Teoría de las Expectativas

(Fuente: elaboración propia en base a Van Morlegan, 2012)

- 6) Teoría ERC: Atribuida a Clayton Adelfer¹⁵, como consecuencia de efectuar una revisión de la teoría de Maslow, agrupando en tres necesidades y generando su

¹⁵ Clayton Adelfer, (nacido en 1940) en Pennsylvania, Estados Unidos, psicólogo especialista en psicología industrial, estudiando el comportamiento en las organizaciones. Fue profesor de psicología organizacional en la Universidad de Rutgers. Ha sido editor de The Journal of Applied Behavioral Science (1990-2003).



propia teoría “ERC” existencia (agrupa la necesidades fisiológicas y de seguridad), relación (agrupa las necesidades sociales y de reconocimiento) y crecimiento (se corresponde con las necesidades de autorrealización). Si bien no hay una jerarquía rígida como en el de Maslow, las energías que alimenta la conducta del individuo, también tiende a moverse desde las más concretas (E) hacia las menos concretas (C), pasando por (R).

7) La teoría de la evaluación cognoscitiva: Desarrollado por E. Deci, R. Ryan. R. De Charms¹⁶. El mismo es basado en el estudio de la influencia de las recompensas externas sobre la motivación propia (intrínseca), pues puede ocasionar una disminución de dicha motivación, pues se puede pensar dos alternativas de interpretación:

- Un efecto de intento de control sobre la conducta, afectando la autodeterminación del individuo.
- Un efecto informativo sobre su competencia.

Todo dependerá de cómo el individuo, lo asimile internamente.

8) Teoría de Fijación de metas: Edwin Locke¹⁷ propuso que la intención para alcanzar una meta es una fuente básica de motivación para todas las personas. Las metas adecuadas y voluntariamente fijadas son motivadores valiosos y llevan a brindar un mejor rendimiento. La fijación de metas deben ser específicas (concretas, claras y mensurables), difíciles/desafiantes y factibles. Es importante la devolución en forma constante de las mismas como retroalimentación de sus superiores. Nuestras necesidades y nuestros objetivos son mediados por nuestros valores, que determinan lo que es beneficioso para nosotros

El modelo se desarrolla en cinco etapas:

16 Edward L. Deci profesor de Psicología en Ciencias Sociales de la Universidad de Rochester, presidente honorífico de la Asoc. de Psicología Canadiense desde 2006. Richard Ryan (nació en 1953) en Estado Unidos, profesor de psicología de la Universidad de Rochester. Christopher de Charms neurocientífico, autor, inventor y fundador y CEO de Omneuron, una compañía de ciencias de la vida. Presidente fundador de Civizen Inc.

17 Edwin A. Locke (Nacido el 5 de enero 1938), psicólogo americano y un pionero en la teoría de la fijación de objetivos. Ex profesor en el Robert H. Smith School of Business de la Universidad de Maryland, College Park. Miembro de la Asociación Americana de Psicología, la Sociedad Americana de Psicología.



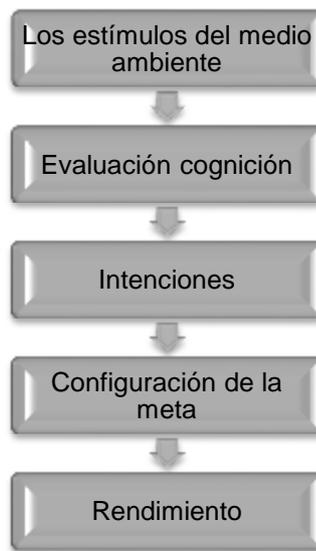


Ilustración 7: Etapas del Modelo de Fijación de metas

(Fuente: elaboración propia)

- 9) Teoría del Flujo: Se basa en la explicación de lo que sucede en nuestra mente cuando la realización de una actividad nos provoca una sensación placentera que nos lleva a realizarla y requiere un alto nivel de esfuerzo psíquico y/o físico.
- 10) La teoría de la motivación intrínseca: Desarrollada por Kenneth Thomas¹⁸ estudia el caso de aquellas organizaciones que no buscan un trabajador sumiso, sino por el contrario su compromiso con la organización. No es suficientes las recompensas externas que podían existir en el método de la evaluación cognoscitiva de E. Deci, R. Ryan. R. De Charms). En este estilo, los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que "hacer lo que se debe hacer" provoca que la gente se sienta bien. Esto exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas. La autodirección, en consecuencia, ofrece la posibilidad de que el trabajador obtenga cuatro grandes recompensas intrínsecas:
- autonomía (libertad de elegir las tareas que conducen a la meta y de escoger la forma como tales tareas van a ser realizadas)

¹⁸ Thomas Kenneth (nacido en 1938) en Estado Unidos, profesor emérito, Naval Postgraduate School, Monterrey, California.



- competencia (percepción de que se tiene la capacidad y la destreza necesaria para realizar la tarea),
- sentido o significado (convicción de que las tareas conducen a una meta o propósito que es altamente valorado por el individuo)
- progreso (posibilidad de informarse sobre el avance del trabajador hacia el logro del propósito).

La combinación de estos cuatro provoca un estado de motivación intrínseca que a su vez genera un alto desempeño y una elevada satisfacción.

11) Teoría de la Equidad: Stacey Adams J. ¹⁹ plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad.
- Excesiva recompensa.
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad, tratara de restaurar el balance perdido. Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas. Es importante recordar que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (sensibilidad para la equidad).

Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante sería eso para afectar su comportamiento y desempeño. El

¹⁹ John Stacey Adams (nacido en 1925 , en Bélgica) - psicólogo , autor en 1966, de la teoría de justicia ó de equidad; que trata de la conducta humana en el lugar de trabajo.



modelo de equidad se asocia al de expectativas pues ambos se basan en la percepción.

Tanta esta teoría como la de Maslow, y de Herzberg, afirman que los resultados positivos y un alto nivel de motivación sólo pueden esperarse cuando los empleados perciben un trato justo. La idea detrás de la teoría de la equidad, consiste en lograr un equilibrio saludable, con productos de un solo lado de la escala; Insumos, por el otro, tanto de peso de una manera que parece razonablemente iguales.

Si la balanza se encuentra demasiado lejos en favor del empleador, algunos empleados pueden trabajar para lograr el equilibrio entre entradas y salidas por sus propios medios, por más que solicite la indemnización o reconocimiento. Otros se desmotivaron y otros buscarán alternativas de empleo.

- 12)** La teoría conductista: J. B. Watson²⁰ centra el estudio de la teoría del aprendizaje animal y humano, que se focaliza solo en las conductas objetivas observables y su relación con el medio, abandonando el contenido inicial que tenía la psicología donde se estudiaba la mente, su contenido, su estructura y su funcionamiento.

La teoría conductista, desde sus orígenes, se centra en la conducta observable intentando hacer un estudio totalmente empírico de la misma y queriendo controlar y predecir esta conducta. Su objetivo es conseguir una conducta determinada para ello analizarla el modo de conseguirla.

Algunos consideran la teoría conductista en sus inicios como algo simplista y mecánica, que dejó de lado los principios fundamentales del psicoanálisis.

1.2. El rol motivador del líder

En base a los modelos descritos en el punto anterior sobre la teoría de motivación visto, podemos decir que dentro de una organización el líder juega un rol fundamental, pues motivar a los vendedores es una tarea crítica de los directivos, a la vez muy compleja.

²⁰ John Broadus Watson (1878-1958), psicólogo estadounidense fundador del Conductismo. Fue uno de los psicólogos americanos más importantes del siglo XX, conocido por haber fundado la Escuela Psicológica Conductista, que inauguró en 1913 con la publicación de su artículo "La Psicología tal como la ve el Conductista".



El rol del líder motivador es asegurar que los integrantes de su equipo, tengan los deseos genuinos de realizar su trabajo²¹.

Es posible que a una persona realice dichos trabajos aún sin su acuerdo y sin que posea deseos genuinos de realizarla, tan solo por medio de una remuneración económica suficiente, pero en realidad estamos encarando una solución cortoplacista y no de fondo que permita ser sostenida en el tiempo. El rol del líder, implica que debe trabajar sobre las emociones de las personas, para poder generar compromiso real con la tarea que está realizando. En definitiva el líder puede apelar a una variedad de técnicas de motivación, pero lo que nunca debe realizar son actitudes diarias que comprometa las aptitudes personales de cada una de los integrantes de su equipo, pues a la larga son factores desmotivadores los que por general se detallan a continuación:

- Aislarse, estar ausente, manteniendo poca o nula comunicación con su gente.
- No cumplir con los compromisos asumidos con su equipo. Negar beneficios merecidos y que la misma empresa ofrece.
- No tratar, evadir o postergar reclamos que plantea la gente.
- Mostrar desconocimiento de las tareas que efectúan su equipo.
- No justificar los objetivos que plantea o las tareas que encomienda.
- Privilegiar aciertos empleados, por sobre el resto del equipo.
- Maltratar a su equipo.
- Humillar a un integrante del equipo, frente a los demás.
- No reconocer los logros del integrante del equipo.
- Asignar tareas muy por debajo de sus competencias técnicas.
- Auto-elogiarse frente a su equipo.

21 Pérez Van Morlegan, L. Ayala J.C. (2012). "El comportamiento de las personas en las organizaciones". Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education, 1a.ed., (pag.199 a 227)



- No escuchar a sus empleados, ni dedicarle tiempo.
- Obligar a los empleados a no mostrar conflictos o estados emocionales individuales en el ámbito laboral.
- Desconfiar sistemáticamente de sus empleados.
- Expresar negativismos a la gente.
- No aceptar propuesta o ideas superadoras aportadas por los integrantes de su equipo.

Entre las actitudes que debe tener el líder motivador, podemos destacar:

- Establecer reuniones periódicas fijas con su equipo de trabajo y realizarla sin excepción.
- Mantener comunicación fluida con su equipo.
- Brindar un trato personal correcto, amable y respetuoso.
- Generar un clima positivo, optimista.
- Brindar flexibilidad a los empleados para ajustar el trabajo a sus necesidades personales
- Transmitir conocimientos y experiencia a los empleados con generosidad.
- Cumplir a rajatabla sus compromisos con la gente.
- Tratar y resolver oportunamente los reclamos de ellos.
- Evitar todo tipo de incoherencia en sus decisiones o acciones, que generen confusión.
- Brindar reconocimiento público y mostrar falencias en privado.
- Delegar autoridad a la gente, en función de sus capacidades.

Algunos no necesitan estimulación externa, sin embargo todos debe ser externamente motivados para ser coherentes con los objetivos estratégicos de la



organización.

La importancia de la motivación del líder sobre su equipo, la encontramos en los siguientes 4 factores²²:

- **Naturaleza del Trabajo de Ventas:** Los vendedores cuando realizan una venta experimentan una sensación agradable de satisfacción. Siempre gastan gran cantidad de su tiempo en llamadas, viajes, presupuestos, estando lejos en la mayoría de los casos de sus superiores y necesitando mayor motivación.
- **Individualidad de los vendedores:** Los vendedores tiene sus propios objetivos personales y problemas. Cada vendedor puede responder de forma diferente antes un mismo planteo de venta. La dirección debe desarrollar estas técnicas.
- **Diversidad de objetivos:** Generalmente una organización se plantea diversos objetivos, los cuales en algunos casos pueden entrar en conflicto entre sí. Por lo que se requerirá diferente fuerzas motivadoras.
- **Continuos cambios en el mercado:** En la actualidad existen un continuo proceso de cambio en las necesidades de venta, lo que trae aparejado por parte de la dirección, el desarrollo de un correcto mix de fuerzas motivadoras.
- **Proceso psicológico de motivación:** La motivación es vista como el nivel de esfuerzo que el vendedor está dispuesto a realizar en cada actividad asociada con el puesto que tiene, esto implica establecer una medida del rendimiento.

La buena comunicación, el trato amable y la motivación positiva, es sin duda en el largo plazo, el único camino sostenible hacia la máxima eficiencia, personal, organizacional y sobre todo hacia una superior calidad de vida, personal y laboral.

Los líderes deben ser muy cuidadosos con sus conductas personales perceptibles, verbales, y no verbales, ya que en todo momento se están proyectando hacia toda la organización y dando forma a su cultura, la que influirá en forma gradual y a largo plazo sobre cada uno de los integrantes de su equipo.

²² Escolano A.(1997), "*La Remuneración de Vendedores*", España: Espagrafic, 1ª ed., (pag.13).



1.3. Planeación estratégica

La productividad dentro de una organización, juega un papel muy importante y más aún dentro del esquema de compensaciones salariales. Si la organización produce ganancias, entonces podrá repartir sus dividendos, de lo contrario se tendrá que redimensionar varios aspectos administrativos tales como: el sistema de compensación salarial, los puestos de trabajo, capacitación a nuevos empleados, y todo aquello que contribuya a crear un clima de confianza en pos de lograr como objetivo, el crecimiento de las utilidades de la organización.

Coincidentemente Gil Ravelo (2010) ²³ asegura que planeación estratégica es:

“El arte de combinar e integrar todo el potencial de recursos disponibles o necesarios para el logro de su visión”.

Por otro lado, Héctor Martín Ruiz ²⁴ considera que la importancia de las compensaciones salariales en una organización, hace que, desde los recursos humanos, se necesite desarrollar un plan, llamado *planeación estratégica de la compensación*; capaz de hacer de ella uno de los elementos motivacionales, y de retención para los empleados. La planeación posibilita no solo el aumento de la motivación y del crecimiento de cada uno de los integrantes, sino al mismo tiempo que alinean esfuerzos con los objetivos, filosofías y cultura de la organización.

Hay que tener en cuenta tres aspectos para la planeación estratégica una compensación:

- a. Vincular la compensación con los objetivos de la organización: Esto es debido a un ambiente de trabajo competitivo y muy dinámico, hace que se tenga que cambiar el viejo concepto de pago por posición o título, a recompensar en base a sus competencias individuales o sus contribuciones al éxito de la organización. Podría considerarse mejor hablar de un programa de valor agregado de la compensación, en la que la

²³ Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV. Ediciones, 1a. ed., (pag. 10 y 43)

²⁴ George Bohlander y Scott Shell. (2008). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Cenage Learning, 14a. ed. (Pago 396 a 401).



evaluación de los componentes individuales de la compensación (salario base, prestaciones, incentivos, etc.). Las metas de la compensación estratégica pueden ser: recompensa por su desempeño anterior, seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo, mantener la equidad de salario entre los empleados, reducir la rotación innecesaria, atraer nuevos empleados, reducir la rotación necesaria.

- b. Estándar de pago por desempeño: nos servirá para aumentar la productividad y reducir los costos del personal. Las personas responsables deberán vincular por lo menos alguna recompensa al esfuerzo con el desempeño de sus empleados a cargo. Sin ese estándar la motivación para desempeñarse será baja. Así mismo debe haber una relación directa entre la compensación y su desempeño relativo que Incluya el pago basado en el mérito, los bonos, comisiones, los incentivos, etc.
- c. Motivación de los empleados por medio de la compensación: El pago es una medida cuantitativa que mide el valor relativo de un empleado.

Las características del pago son: equidad de pago, el pago, la teoría de las expectativas donde se señala, que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas, la confidencialidad del pago.

Así mismos, es fundamental poder establecer y proponer las metas y la forma de poder llegar a cumplirlas, teniendo en cuenta dos conceptos:

- Planes estratégicos: Son aquellos que definirán las metas generales a alcanzar la organización.
- Planes Operativos: Contienen detalles fundamentales para poner en práctica los planes estratégicos en las acciones diarias de una organización.

Ambos planes, se preparan y aplican dependiendo del establecimiento de la *visión* y *misión* de la misma. El proceso de planificación estratégica, no ayuda a reflexionar ante la actual misión, los recursos que posee y la situación del medio en el que opera. Con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo, basadas en estrategias que pueden ser globales y específicas; los pasos para la planeación estratégica son:



- Identificar Visión, Misión y Objetivos de la organización: La *Visión* es su aspiración a muy largo plazo; la misma debe ser concisa, creíble, alcanzable, agresiva y desafiante. La *Misión* es la razón de ser de la organización. El *Objetivo* son los cimientos de la planificación y proveen las metas y los medios para alcanzarlas.
- Análisis de ambiente externo: Pues es imperioso conocer el mismo, para poder adaptarse sin grandes complicaciones.
- Identificación de oportunidades y amenazas: Con las oportunidades nos beneficiamos a la misma vez identificando las amenazas dentro de ese ambiente externo.
- Análisis de los recursos de la organización: Es primordial saber con qué recursos humanos cuenta la organización.
- Identificación de fortalezas y debilidades: Esto nos permite saber con qué recursos internos cuenta la organización.
- Formulación de estrategias: Es necesario formular estrategias para los distintos niveles de la organización.
- Implementación de estrategias: Es aplicar lo que se planeó. Es decir llevar a lo práctico lo que se pensó en forma teórica
- Evaluación de resultados: Es necesario un control y una evaluación de lo implementado, midiendo los resultados obtenidos, comparándose con los resultados esperados y efectuando correcciones.

Teniendo en cuenta estos pasos de la planeación estratégica de la compensación, se generará una contraprestación más justa a los trabajadores que los hará mejorar su rendimiento y ponerse definitivamente la camiseta de la organización.

1.4. Visión, misión y valores de una organización²⁵

Dentro de una organización, ya se mencionó que las remuneraciones cumple un rol importante para la gestión estratégica de los recursos humanos. Pero sin lugar a duda

25 Gil Ravelo, (2010), "La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración", Buenos Aires: AV. Ediciones, 1ª. ed., (Capítulo 2: Un enfoque estratégico, pág. 43 y ss.).



es imprescindible detallar los conceptos de *visión*, *misión*, *valores de la organización* o cultura, la estrategia organizacional y objetivos, pues posibilita integrar sinérgicamente las remuneraciones con las políticas de empleo, la capacitación y desarrollo pleno.

Es una manera de ver/describir la empresa en un futuro, y que sus integrantes esperan que sea próximo, por ello la “*visión*” es una aspiración de lo que queremos construir a largo plazo, hacia donde queremos ir, en que queremos convertir la organización. Esta debe ser creada desde los estamentos altos, aunando esfuerzo en pos de poder cumplirlos. Lo que se aspira a ser, el lugar que se quiere ocupar en la sociedad y respeto de otras organizaciones. Deben tener indicadores claros (¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?) que muestren a cada uno, cuáles serán sus aportes al logro de la visión.



Ilustración 8: Relaciones en una organización

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

La visión organizacional o visión del negocio²⁶, debe ser muy inspiradora, pues cuanto más vinculada visión de la organización con los intereses de sus integrantes, se

²⁶ Chiavenato Idalberto, (2004), “*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*”, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capítulo 1: Las Organizaciones, pág. 21 a 22).



podrá cumplir con mayor eficacia lo propósitos planteados. Por ello depende de 5 conceptos que se tiene que tener en cuenta:

- Indicar a todos los integrantes, la dirección del negocio: Es decir el sentido y el rumbo del negocio visionarios que la organización quiere alcanzar. La visión debe ser lo necesariamente ambiciosa para poder contener a todos sus integrantes, sin descarta alguno.
- Delinear la situación futura: proporcionando el futuro ideal de la organización al que se quiere llegar, para lo cual se necesita la colaboración de todos sus integrantes.
- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias: Todos sus interesados deben comprometerse con una visión común, de manera que genere el entusiasmo y provoque fuerzas para enfrentar desafíos a cambio.
- Proporcionar un enfoque: Deber estar presente en lo cotidiano con una visión clara para evitar confusiones en la toma de decisiones y permitiendo que se estimula la autonomía, fundamentalmente la delegación de autoridad (empowerment²⁷).
- Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. Estas deben mover a sus integrantes respecto a la necesidad de un sentido de pertenencia y de compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.

La **Misión**, es un enunciado breve; que expresa la razón de ser de la organización, cuál es su negocio, porqué y para qué existe. Para elaborar la misión organizacional, podemos partir de sus fundadores y cuáles fueron los propósitos para la creación de la misma, pero también debemos considerar algunos lineamientos:

- Debe tener principios, creencias y valores.

²⁷ Por "Empowerment" se entiende a la delegación de autoridad hacia otras personas. Es una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, y da sentido al trabajo en equipo



- Debe estar orientada al cliente.
- Debe tener sentido social.
- Debe responder a preguntas simples como: ¿En qué negocio estamos?, ¿Cuál es el objetivo de nuestra organización?, ¿Quiénes son nuestros consumidores?, ¿Por qué nos compran?

Podemos decir, que tanto la visión como la misión, son importantes para la administración de las remuneraciones de una organización; porque definen su mercado de competencia. Es en definitiva ver que otras organizaciones deberán competir para atraer y retener las personas que la empresa necesita.

Los **valores de una empresa o la cultura**²⁸, se refieren a las creencias que comparten los miembros de una empresa, operando inconscientemente entre ellos y definen que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Cuando una empresa utiliza esos valores como centro del esfuerzo colectivo para construir la visión organizacional, ayuda a sus miembros a definir objetivos de corto, mediano y largo plazo, que le indiquen cuan acertado está o las medidas correctivas a tomar con el tiempo. Los **objetivos** son las bases de la planificación y proveen las metas de rendimiento medible y los medios para alcanzarlas. Un objetivo es una situación deseada que se quiere alcanzar. Estos objetivos tienen muchas funciones, entre las que podemos mencionar:

- Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir y que haya lineamientos para cada una de las actividades de sus integrantes.
- Constituyen una fuente de legitimidad, pues justifican sus actividades e incluso su existencia.

²⁸ Chiavenato Idalberto, (2004), *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capítulo 3: Las personas y las organizaciones, pág. 84 a 85)



- Sirven como estándares de medición, pues tanto sus integrantes, como el medio externo, puede evaluar el éxito de la organización (eficiencia y rendimiento).
- Sirven como una unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización y la de sus integrantes.

La organización no persigue un solo objetivo, pues debe satisfacer una cantidad considerable de requisitos y exigencias que son consecuencia del medio donde se desenvuelve y la de sus integrantes, por lo que dichos objetivos no son estáticos, sino dinámicos en continua evolución y reevaluación.

La **cultura** puede interpretarse como la filosofía que orienta la política de una organización, es decir las reglas de juego para poder progresar y el ambiente de trabajo.

En algunos casos, la cultura puede favorecer o entorpecer el logro de la visión e interactúa y condiciona a la estrategia organizacional de la organización. Por ello debe existir en toda organización, lo que según Chiavenato Idalberto, (1994)²⁹: considera la racionalidad de la organización, como:

“La adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desea alcanzar”.

Esto significa que la **eficiencia**, debe tomar los objetivos organizacionales por sobre los objetivos individuales de sus miembros. La racionalidad se refuerza mediante la elaboración de reglas y reglamentos que sirven para guiar la conducta de sus miembros hacia la eficiencia. Por lo que la eficiencia está relacionada con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo o fin. Toda organización deber considerarse simultáneamente desde dos puntos de vista: la eficacia y la eficiencia, mientras que la primera es una medida normativa del logro de resultados, la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos, es decir de los medios.

²⁹ Chiavenato Idalberto, (2004), *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capítulo 1: Las Organizaciones, pág. 23).



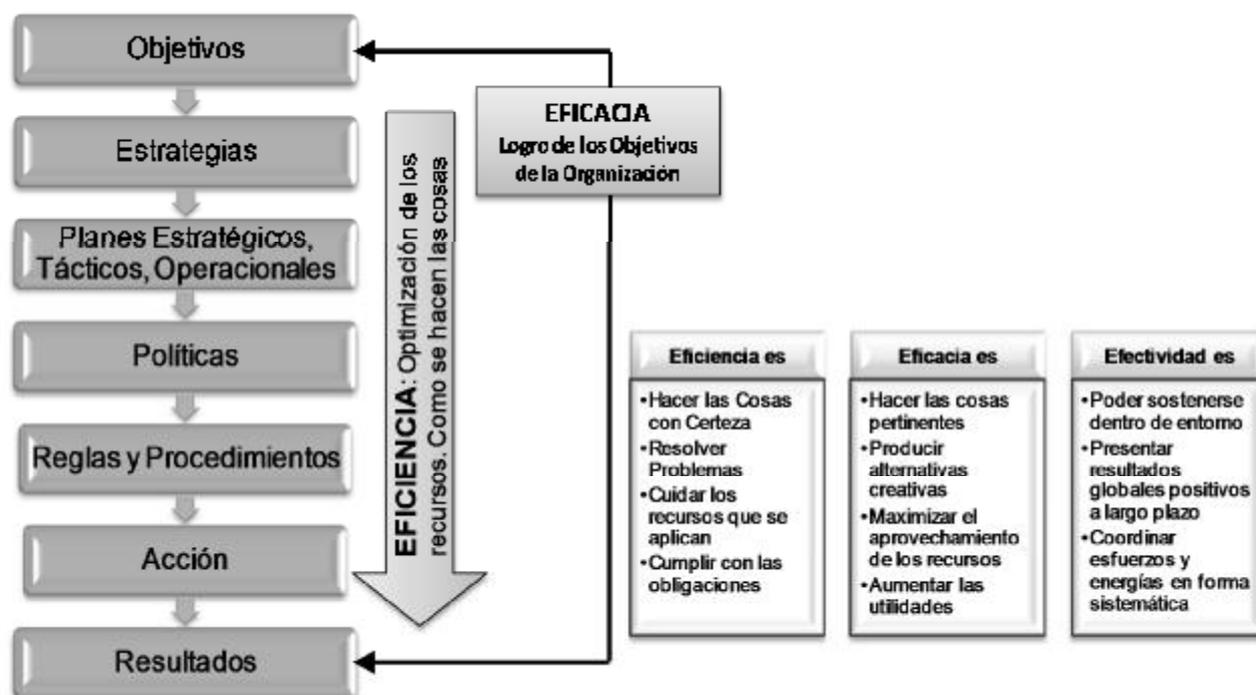


Ilustración 9: Eficacia y Eficiencia de una Organización

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato Idalberto, 2004)

1.5. Estrategia organizacional

La *estrategia organizacional*, es³⁰ :

“el modo en que las organizaciones estructuran e integran los recursos materiales, financieros y el personal de que disponen para alcanzar la visión que se han propuesto”.

La misma es fundamental, como dijimos para alcanzar la visión y misión de nuestra organización; es por lo tanto el área de los recursos humanos y más concretamente la “*estrategia de recursos humanos*”, la que deberá encontrar en tiempo, forma oportuna y efectiva, a las personas requeridas por tal organización.

30 Gil Ravelo, (2010), “La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”, Buenos Aires: AV. Ediciones, 1ª. ed., (pág. 49 a 61).



La gestión estratégica de los recursos humanos³¹, debe ser pensada no solo desde la importancia de estar alineada con la organización, sino también desde el pensamiento sistémico³², donde es necesario tener en cuenta tres premisas:

- Cada sistema existe dentro de otro más grande.
- Los sistemas son abiertos, por lo cual, los intermedios, reciben y descargan en los contiguos, constantemente, pues cuando cesa no existe más sistema.
- Las funciones de cada sistema depende de su estructura.

El sistema de recursos humanos, como integrante de otro sistema organizacional mayor, tiene cuatro sub-sistemas (o áreas), que deberán estar interrelacionadas, buscando conseguir el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema, la causa originada por la acción del otro sistema. Por lo tanto mencionamos los objetivos y funciones de cada uno de ellos:



31 Pérez Van Morlegan, L. Ayala J.C. (2012). "La Gestión Moderna en Recursos Humanos". Buenos Aires: Eudeba, 1a.ed., (pag.23 a 29).

32 Pensamiento sistémico, es aquel que se da en un sistema de varios subsistemas o elementos interrelacionados, e intenta comprender su funcionamiento y resolver los problemas que presentan sus propiedades



Aéreas / Funciones	Relaciones Laborales RRL	Calidad de Vida Laboral CVL	Administración del Personal ARH	Desarrollo del Personal DRH
Objetivo Central	Preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización	Cuidar la salud física y mental de cada integrante	Atender los requerimientos legales y el cumplimiento de las normas internas.	Potenciar las competencias actuales del capital humano actual para convertirlas a los requeridos por la organización.
Objetivo Estratégico	Disminuir los conflictos y lograr el equilibrio de las relaciones entre las partes.		Diseñar y gestionar una estrategia de compensación y beneficio funcional a los objetivos de la organización.	
Herramientas Utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal laboral. • Normas de disciplina y convivencia. • Encuesta de clima laboral. Comunicaciones interna. • Negociación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes prevención de accidentes. • Profilaxis de las enfermedades. • Capacitación y uso elementos seguridad • Examen médico. • Programa de balance de vida-trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión interna y archivos. • Liquidación haberes. • Asistencia, horarios y licencias. • Estructura de remuneraciones. • Inventario RRHH • Descripción/análisis y evaluación de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos. • Selección y empleos. • Capacitación. • Evaluación de desempeño y potencial. • Desarrollo gerencial y organizacional. • Plan de carrera.
Indicadores usualmente utilizados	<ul style="list-style-type: none"> • Cant. empleados. • Cant. conflictos. • Conflictos perdidos. • Hs. No trabajadas. • Resultado de encuesta de clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los empleados. • Clima laboral. • Ausentismo, rotación. • Días s/accidente. • Hs. perdidas p/enfermedad o accidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad. • Ausentismo, rotación. • Incidencia costos laborales. • Variabilidad salarial. • Costo de rotación. • % de empleados c/remuneración variable. • Rentabilidad p/empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de Hs. en la capacitación. • Efectividad de la selección. • Índice y variación del desempleo. • % puestos cubierto p/promoción interna • % retención empleados de alto potencial.

Ilustración 10: Sub sistema o áreas de los recursos Humanos

(Fuente: elaboración propia en base a Van Morlegan, 2012)

El sub sistema de Desarrollo de personal “DRH”, es el encargado de aplicar las políticas de empleo, capacitación, desarrollo y en cierta forma también las estrategias de las remuneraciones.



Es importante ver que los planes de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de los integrantes de la organización son tomados con un criterio de inversión y no de costo.

Los cambios que se están dando en la actualidad, respecto a la composición de la fuerza de trabajo, requieren que aquellas personas dentro de la organización que posee gente a su cargo (gerentes), se involucren en la estrategia organizacional y por ende en la planeación del mismo.

Es por ello que dentro del área de desarrollo de personal, todas aquellas políticas tendientes en materia de empleo, como ser la capacitación, el desarrollo y sobre todo las recompensas económicas efectivas o remuneración acordes, pueden en muchos casos hacer fracasar la propia política organizacional. Por lo tanto es necesario hablar del desarrollo de los recursos humanos como una herramienta estratégica para el logro de la estrategia global de la organización y podemos decir que los actores de la estrategia³³ o condicionantes, puede ser agrupados en:

- a. Condiciones de entorno o externos: Es importante analizar la presencia de actores que pueden interactuar sobre la organización
 - El estado: como regulador de las actividades económicas y de protección del trabajo como del derecho de los trabajadores.
 - La comunidad: como reguladora del medio ambiente y las consecuencias económicas y sociales de las actividades económicas de la organización.
 - Los clientes: que no necesariamente son los consumidores, pues en algunos casos son intermediarios entre la organización y los propios clientes.
 - Los proveedores: como los interlocutores y enlaces naturales de las actividades desarrolladas.
 - Los competidores: estando atento a las acciones estratégicas de la organización y viceversa. La relación básica debiera ser que a mayor

³³ Pérez Van Morlegan, L. Ayala J.C. (2012). "El comportamiento de las personas en las organizaciones". Buenos Aires: Prentice Hall-Pearson Education, 1a.ed., (pag.93 a 94)



cantidad y calidad de los competidores, nuestra política de remuneraciones debiera ser también más competitiva.

- La sociedad: es importante destacar la presencia de los factores culturales en la definición de la política de las remuneraciones, pues los valores, las creencias, los criterios de justicia que cada sociedad adopta. Es por ello que no se puedan extrapolar las recetas para todos los ámbitos geográficos, los cuales deben ser estudiados y adaptados al mismo.
 - Los sindicatos: Que con sus peticiones condicionan el accionar de la empresa y los métodos para alcanzar sus objetivos.
 - La infraestructura disponible: Cuando nos referimos a la disponibilidad de medios de transporte, comunicaciones, estructura habitacional, vial, etc. Todo esto afectará en mayor o menor medida en la política de remuneraciones.
- b. Propia organización o internos:** que son todos aquellos actores que están íntimamente relacionado con el objeto del negocio de la organización, su visión y misión:
- Los fundadores: pues traen la impronta del negocio, los estatutos iniciales, los objetivos del inicio y fijaron la estrategia inicial de partida.
 - Los accionistas: Que confiaron y velan por el retorno de la inversión en dicha organización.
 - Los gerentes: Convirtiendo esa estrategia global en resultados, adaptándolas a los tiempos modernos, usando en forma racional todos los recursos.
 - Las personas de la organización: Que son las destinatarias y que en muchos casos no todas las organizaciones poseen la capacidad de valorar el potencial de los mismos.
 - La tecnología requerida: Hay un alto impacto en la política de remuneración que deseamos implementar cuanto más se vincula en forma



directa con la disponibilidad de personas necesarias para operarla.

- El negocio: Dependerá de donde esté ubicada la organización dentro de la cadena de producción, si cerca de los insumos primarios o más cerca del consumidor final.
- La dimensión de la organización: Pues cuanto mayor sea la dimensión de la organización, será mayor la combinación que deberá emplear entre su política de remuneraciones, con la de su desarrollo.
- La Madurez de la organización: Pues aquella organización madura, con larga trayectoria en el mercado, y excelente imagen, tendrá menor necesidad de mantener un alto nivel de competitividad salarial.
- El capital de la organización: El origen, la dimensión y concentración del capital juega un papel preponderante en la definición de la política de remuneración.
- La infraestructura propia: Contar con una adecuada infraestructura edilicia, instalaciones así como instrumentos adecuados será factores que también incidirán.

Es importante destacar que en forma periódica debe ser examinado cada uno de los actores, máxime cuando se producen cambios en el entorno en que opera la organización o bien dentro de las mismas.

1.6. Comunicación de la nueva estrategia de pago³⁴

Según cita Flannery, 1999 en su libro con relación al proceso de comunicación de la nueva estrategia salarial que:

“El hecho de cómo comunicar una nueva estrategia salarial debería ser una de las consideraciones iniciales en el diseño y desarrollo del plan”

³⁴ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), “Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios”, Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 172 a 180)



La comunicación deber ser considerada como un cable a tierra que se extiende a lo largo de todo el proceso de cambio, y que debe estar presente en todas y en cada una de las etapas. Debe estar integrada con la estrategia y sistema de organización.

En este contexto donde la dinámica del trabajo hace que cada uno de los integrantes tenga acceso permanente a la información, buscando respuestas a las preguntas. Los mensajes por lo general se originan en la cúspide de la organización y de allí se derrama a todo el resto. Se necesitan que les digan no solo qué es lo que les pagan, sino también por qué les pagan como lo hacen y cómo puede mejorar su paga. Debe ser implementado siguiendo cuatro fases, donde las comunicaciones se manejen como un proceso y no como elementos separados.

- Fase 1: Evaluación de las comunicaciones vigentes: Es necesario analizar antes de desarrollar una estrategia de comunicación, qué surte efecto y qué no, y qué es necesario eliminar o modificar de lo ya existente.
- Fase 2: Comprender los objetivos de las comunicaciones: Antes de implementar una nueva estrategia, es necesario establecer una serie de objetivos coherentes, pues en estos sistemas dinámicos de remuneración, donde se relacionan fundamentalmente con el rendimiento de la organización, la misma debe ser capaz de medir su progreso una vez implementado y poder así comunicarlos a cada uno de sus integrantes cuál es su rendimiento personal y el del conjunto.
- Fase 3: Desarrollar una estrategia y un plan: La misma debe estar basada en los objetivos de la organización, donde se incluya como se va evaluar, que se va a decir y quien lo va a decir y la secuencia de comunicaciones.
- Fase 4: Evaluar y modificar: Tanto la estrategia, como el programa de remuneración, debe ser considerado como un instrumento de apoyo y una tarea progresiva. Evaluándose con regularidad y modificada cuantas veces sea necesaria. La misma puede ser realizada mediante grupos-objetivos, encuestas o entrevistas con representantes de diversos sectores dentro de la organización.

En definitiva la comunicación se debe considerar como un proceso no memo importante que el programa de remuneración que contribuye a promover a cada uno de sus integrantes.



CAPITULO 2: Compensación Salarial

2.1. La compensación salarial como instrumento motivador

Vivimos la era del conocimiento. Hoy las organizaciones están obligadas a hacer más con menos... Al Talento hay que remunerarlo de manera justa y satisfactoria. El desempeño destacado, la innovación, el valor agregado requieren retribuciones diferentes. El gran desafío de las organizaciones es y será, cómo atraer y retener el talento humano³⁵.

Consecuentemente, Charles Handy, (2002)³⁶, establece que: "Parece justo que no solo se repartan dividendos a quienes han aportado dinero, sino también a quienes contribuyen con su capacidad".

Asignar el salario a una persona es una tarea encomiable, pues el problema fundamental de fondo es el criterio de justicia que debe tener el mismo para ambas partes (empleador y empleado). Además se deber tener otras consideraciones tales como la variación de los criterios en el tiempo y del espacio.

No hay una regla general a aplicar y por ende también hay diferentes concepciones, entre las que podemos encontrar³⁷:

- a. Concepción ética y moral: Desde la antigüedad ha sido tenido en cuenta por la propia iglesia y más recientemente recordada nuevamente a través del concilio vaticano II³⁸, que afirma que: "...Por último, la remuneración del trabajo debe ser

³⁵ Gil Ravelo, (2010), *"La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración"*, Buenos Aires: AV. Ediciones, 1ª. ed., (pág. 4 y ss.)

³⁶ Handy Charles, (2002), " Harvard Business School Publishing Corporation: Para qué son los negocios?", (pág. 7)

³⁷ Gil Ravelo, (2010), *"La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración"*, Buenos Aires: AV. Ediciones, 1ª. ed., (Capítulo 1, pág. 13).

³⁸ Gaudium et spes, (1965), *"Constitución pastoral, sobre la iglesia en el mundo actual"*; Sección 2.- Algunos principios reguladores del conjunto de la vida económico-social: *trabajo, condiciones de trabajo, descanso*, art. 67, (pag.313).



tal que permita al hombre y a su familia una vida digna en el plano material, social, cultural y espiritual, teniendo presentes el puesto de trabajo y la productividad de cada uno, así como las condiciones de la empresa y el bien común...”.

- b. Concepción económica, política y social: Salvo en la esclavitud o en la servidumbre, siempre se pensaba que cuando una persona trabaja para otra, recibe por éste un salario (en efectivo o en especies). Con la aparición del comercio entre los pueblos; debido a la producción de ventas, comienzan las primeras teorías económicas, pero resulta que estas decisiones económicas tienen también un marco político y social de la realidad, y que es difícil separar las tres componentes sin interrelacionarse entre todas ellas.

Los pioneros fueron los mercantilistas en la construcción de modelos que permitan estudiar los fenómenos económicos, considerando que el crecimiento se medía por la acumulación de dinero o metales preciosos y que la riqueza de una nación no estaba definida en términos de la riqueza individual, sino basada en la pobreza de muchos.

Adam Smith³⁹, considerada que los salarios tenían que tener una teoría basada en: la subsistencia, en la productividad, en la negociación, del demandante residual y una de los fondos salariales.

Los heterodoxos como por ejemplo Thorstein B. Veblen⁴⁰, pensaban en demoler la estructura económica y construir una ciencia social unificada que reuniera un campo más amplio: economía, antropología, sociología, psicología e historia.

Mientras que los neoclásicos, como Milton Friedman⁴¹, defendían la teoría del libre mercado entre la oferta y la demanda relativas de trabajo de diferentes clases. Además se afirma que la divergencia en materia de salario es debido a 3 factores: a.- Los que influyen en el atractivo de escoger un determinado empleado. b.- Los que dan lugar a

³⁹ **Smith, Adam** (1723-1790), economista y filósofo escocés, considerado como uno de los padres de la economía clásica.

⁴⁰ Veblen, Thorstein (1857-1929), sociólogo y economista estadounidense, fundador junto con John R. Commons, de la corriente institucionalista en las ciencias sociales.

⁴¹ Friedman, Milton (1912,2006), estadístico, economista, intelectual y profesor de la Universidad de Chicago.



grupos no competitivos, c.- por ajusten incompletos a las variaciones de la oferta y la demanda.

Llegando a nuestros tiempos con el desarrollo de la moderna sociedad industrial surgieron las asociaciones sindicales como las defensoras de los derechos del trabajador y de la dignificación del mismo, sobre todo para niños y mujeres, apareciendo para ello los convenios colectivos de trabajo, o del consejo nacional del salario mínimo vital y móvil en nuestro país.

2.2. Componentes del sistema de remuneración

El responsable de área comercial debe determinar la combinación de instrumentos o recompensas más efectivas para motivar las fuerzas de ventas. Los vendedores en muchos casos prefieren la retribución más que otras recompensas tales como: desarrollo personal, sentido de logro, promoción, capacitación, seguridad en el puesto y reconocimiento.

Pero para entender en qué consiste un sistema de compensación salarial, debemos entender conceptos básicos importantes que nos den una idea, ya que al definirlo, estamos tratando de diseñar la mejor estructura que nos ayude a encontrar el equilibrio deseado entre *la equidad interna y la competitividad o equidad externa*.

La equidad interna según la define Gil Ravelo (2010) ⁴² como “la relación más justa posible, entre las funciones y responsabilidades asignadas a un puesto y el nivel de desempeño de sus ocupantes”

En base a esto, podemos decir que es crear un ambiente laboral en el que todos sus integrantes se sientan satisfechos por lo que reciben y las labores que desempeñan dentro de su puesto de trabajo. Para lo cual es importante analizar dos herramientas o metodologías fundamentales: la evaluación de puesto y la evaluación del desempeño. La primera ayuda a definir el valor que el puesto aporta a nuestra necesidad que buscamos y el segundo provee la información para la elaboración de los planes y presupuesto de capacitación, como así también decidir sobre los incrementos salariales.

⁴² Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV Ediciones, 1ª. ed., (capítulo 4, pág. 63).



La Competividad o equidad externa: Se refiere al mercado externo, en el que se desenvuelve la organización y su capacidad económica-financiera como así también el uso de las remuneraciones para poder atraer y retener a las personas requeridas para cumplir la misión y visión de la organización. Las remuneraciones no son el único factor más importante de la equidad externa, sino que también existen otros componentes que influyen, entre ellos: ambiente de trabajo, calidad de liderazgo, posibilidades de crecimiento laboral. De la habilidad con que se maneje estas 2 herramientas, dependerá el éxito de un sistema de remuneración.

La remuneración, según explica Ibañez⁴³: “constituye una prestación que hacemos, como deber o mandato social y como derecho personal, a cambio de una compensación , no solo de índole económica, que se traduce en un salario equitativo o justo y eficaz para motivarlos laboralmente, sino tambien de indole moral y social”.

La retribución o compensación económica global o total que le corresponde percibir a cada integrante de la organización está constituida por cuatro componentes, que nos permite determinar y formular las diferencias dentro de la estructura del salario:

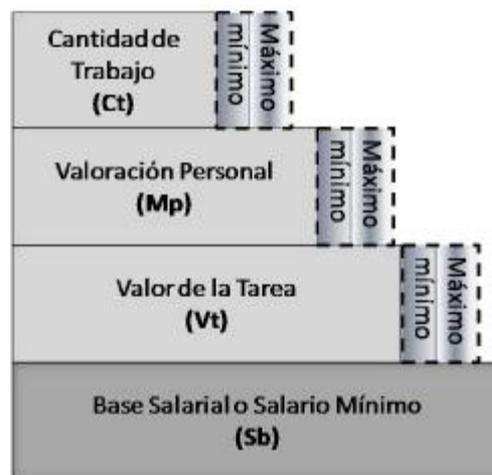


Ilustración 11: Estructura Salarial

(Fuente: elaboración propia en base a Ibañez, 1996)

⁴³ Ibañez José Roig, (1996), “El estudio de los puestos de trabajo: La valoración de tareas y la valoración del personal”, Madrid: Díaz de Santos Editorial, 1a. ed. (Pag. 263)



- a. La exigencia de asignarle a todo trabajador una cantidad mínima, por el hecho de pertenecer a la empresa (estar activo en ella) y desempeñar mejor o peor, una de sus tareas, con el fin de que pueda satisfacer sus necesidades básicas y expectativas, con un cierto grado de dignidad y decoro, constituye el “*salario base o mínimo (Sb)*”. Corresponde al estado establecer ese precio mínimo legal con el que compensar, en primera instancia al empleado apto por el trabajo prestado y atender a sus necesidades existenciales básicas. Algunos también lo llaman “*salario por tiempo de presencia*”, porque constituye la retribución económica que percibe todo trabajador apto en función del tiempo que está ocupado a lo largo de la jornada oficial, independientemente del trabajo efectuado y de la productividad alcanzada. En definitiva es la cantidad mínima legal percibida por pertenecer a la empresa y desempeñar normalmente un trabajo a lo largo de una jornada diaria.
- b. La realidad de que hay puestos de trabajo más sencillos, frente a otros más complejos y difíciles. Se establece según rangos de remuneración por cargos, basado en la importancia o valor relativo de estos dentro de la organización.

Esto se consigue mediante dos procesos: el de *valuación*, determinándose el valor relativo de los diferentes cargos de la organización considerada y el segundo proceso; el de la *valorización* de los cargos; donde se determina su precio de mercado, garantizando la competitividad externa. Para este nivel de complejidad laboral, se define el “*valor de la tarea (Vt)*”.

- c. La necesidad de recompensar más y mejor, al que mejor trabaja, aunque sea realizando la misma tarea, recibe el nombre de retribución por “*cantidad de trabajo efectuado en un tiempo dado (Ct)*”. Esto implica que están asociados directamente con el desempeño ó productividad, es decir que existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene. Este monto de incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compra de acciones, entre otros. Depende del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos.



- d. Finalmente, se reconoce como justa la idea de que deba ser bonificado las aptitudes o potencialidades personales y el uso de ellas en pos de los objetivos, metas y visión de la organización. Por ello se lo realiza a través de la *valoración del personal o del mérito* (Mp). Algunos no lo consideran como una componente más de la compensación, sino como tipo de incentivo, es decir como una estrategia más de remuneración variable, ya que cumplen con la condición de relación directa entre desempeño y recompensa.

Por lo tanto, la retribución salarial total o global de cada integrante de la organización será la suma de las cuatro componentes que se detallaron precedentemente:

$$St = Sb + Vt + Mp + Ct$$

2.3. Nuevos conceptos⁴⁴

“En muchas organizaciones han comenzado a reestructurar el trabajo y a transformar las culturas laborales, simultáneamente hayan escapado asustadas de lo que se ha dado en llamar el desafío de los recursos humanos de los noventa: reformular sus estrategias salariales”.

En este contexto, Flannery, Hofrichter y Platten (1997); considera la armonización del sistema de remuneración con la cultura como decisiva, si una organización pretende lograr los resultados empresariales deseados y plantear el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral de una organización, que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados.

El concepto de compensación dinámica hace referencia a una remuneración que debe cambiar constantemente según evolucione la organización y que mejore el rendimiento de sus empleados, radica en la armonía o sincronía que exista entre ésta y los valores y cultura presentes en la organización, que están en constante evolución.

⁴⁴ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), “Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios”, Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 128 y ss.).



La compensación y los beneficios son los componentes centrales de la recompensa total. El tercer componente, el ambiente de trabajo; incluye todos los elementos de la recompensa que son importantes para los empleados, pero que muchas veces son intangibles. Estos elementos son: apreciación y reconocimiento; balance entre trabajo y calidad de vida; valores de la cultura organizacional (como diversidad, oportunidad para innovar y comunicación); posibilidades de desarrollo (como oportunidades de aprendizaje y desarrollo de carrera); y el medioambiente que incluye características del trabajo (contenido, variedad, herramientas), el lugar físico y de la empresa. Cada uno de estos elementos debe ser considerado como parte de la razón por la cual los empleados quieren trabajar en una organización, quieren permanecer en ella y esforzarse por mostrar su mejor desempeño. Es de esta manera que las empresas actuales pueden competir en un mercado dinámico y exigente, logrando atraer talentos, retenerlos y motivarlos a mostrar desempeños sobresalientes, alineados con la cultura, permitiendo el logro de los objetivos de la organización.

2.4. Estrategias de compensaciones innovadoras⁴⁵

Las nuevas estrategias de remuneración caen bajo el concepto de compensación dinámica, ya que para que su implementación es indispensable considerar los valores de la organización. El principal objetivo que se pretende lograr, es vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad, es decir, comunicar a los empleados clara y específicamente por qué se les está pagando.

Por otro lado también se pretende, reducir los costos de compensación, mejorar el nivel de participación y compromiso del empleado e incrementar el trabajo en equipo, todo estos valores presentes en las organizaciones en la actualidad. En general, lo que ocurre muy a menudo, es la desconexión o también llamada falta de sincronización entre dichos elementos; y no la estrategia de compensación en sí la causante de tales fracasos, pues en la mayoría de estas estrategias innovadoras, agregan valor a la organización.

⁴⁵ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), "Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios", Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 128 y ss.).



Entre las estrategias de compensación innovadoras más importantes que se están implementando en las organizaciones actuales, mencionaremos las más relevantes.

2.4.1. Remuneración por habilidades

Desde hace algún tiempo, se observa la tendencia hacia la extinción del trabajador no calificado o con educación limitada, es decir el cambio del “músculo” por el “cerebro”. Actualmente se sabe que, con menor cantidad de personas que tengan más desarrollo intelectual se agrega más valor a la organización, por lo cual con menos empleados que trabajan más y que a su vez comparten roles, el desarrollo y la utilización de las habilidades se tornan críticos. El pago por habilidades representa una alternativa al pago basado en el cargo que la persona ocupa, ya que en lugar que el puesto de un sujeto determine su categoría salarial, se fijan los niveles de pago de acuerdo con las capacidades que poseen los empleados. A medida que los empleados adquieren más habilidades, llegan a ser recursos más flexibles, ya que no sólo son capaces de desempeñar roles múltiples, sino que además desarrollan un conocimiento más amplio de los procesos laborales.

Esta flexibilidad es crucial en las organizaciones que están implementando equipos de trabajo autos dirigidos que comparten tareas.

El pago basado en las habilidades también ayuda a los empleados y organizaciones a adaptarse a los rápidos cambios técnicos del mercado, ya que al remunerar el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos necesarios en un medio ambiente determinado, una organización transmite un claro mensaje a sus empleados.

2.4.2. Remuneración por competencias⁴⁶

Las competencias según Chiavenato: “se refieren a las características de la personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva”.

Por otro lado, Flannery, Hofrichter y Platten (1997)⁴⁷, define a las competencias como “el conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y

⁴⁶ Chiavenato Idalberto, (2004), “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (pág. 312)



otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida, predicen un rendimiento superior”

Las competencias son inherentes a las personas y no al puesto. El modelo de competencias es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas. Este modelo se caracteriza por pagar al personal por las nuevas competencias adquiridas, lo que resulta eficaz para cambiar las conductas y promover nuevas metas y estrategias empresariales.

Primero se debe identificar las competencias que generan valor; esto incluye identificar las competencias que se necesitan para respaldar la estrategia de la organización y que generan un valor económico agregado, es decir, es necesario alinear la misión, la visión y los valores de la organización con las competencias que generan el más alto rendimiento del equipo. Posteriormente se debe averiguar cuáles son las cualidades, atributos y conductas que distinguen a los trabajadores superiores del resto del personal, y finalmente identificar las conductas que predicen este rendimiento sobresaliente.

Determinar estas conductas requiere un análisis minucioso, reflexivo y sistemático, realizado solo por personas capacitadas para tal fin, siendo importante verificarlas y determinar si realmente establecen una diferencia en el rendimiento, pues solo se pagará por la competencia imprescindible. Una vez que las competencias han sido identificadas y comprobadas, se pueden empezar a relacionar con la remuneración.

Por último, cabe señalar que la remuneración basada en la competencia requiere algo más que identificar las competencias y establecer un nuevo programa salarial.

Como conclusión, se puede mencionar las características más relevantes de las tres formas principales de remuneración: valuación de puestos, por habilidades y por competencias:

⁴⁷ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), "Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios", Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 141).



CRITERIOS	Valuación de puestos	Remuneración por Habilidades	Remuneración por Competencias
Base de Comparación	Factores de Valuación	Bloques de Habilidades	Competencias
Cuantificación	Graduación y peso específico para cada factor	Niveles de habilidades	Niveles de Competencia
Conversión en Pagos	Atribución de puntos que reflejan los criterios de la estructura de remuneración	Certificación y valoración en el mercado	Certificación y valoración en el mercado
Ventajas	Pagos basados en el valor del trabajo realizado	Flexibilidad. Reducción de personal. Recompensas al aprendizaje continuo	Flexibilidad. Premio al desarrollo
Desventajas	Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización	Se puede volver onerosa y/o burocrática. Se puede volver obsoleta	Indefinición. Difícil de medir. Se puede volver obsoleta

Ilustración 12: Características relevantes de los principales métodos de remuneración

(Fuente: elaboración propia en base a Flannery, 1999)



2.4.3. La banda amplia, una nueva forma de pago⁴⁸

Antiguamente, los empleados se motivaban por la posibilidad de desarrollar una carrera en una organización basada en la promesa de puestos cada vez más altos, según eran las estructuras jerárquicas tradicionales. En estas organizaciones, existía un sistema tradicional de pago según categorías con una gran cantidad de rangos.

Sin embargo, en la actualidad, con estructuras organizacionales cada vez más planas, los empleados pueden sentirse decepcionados cuando se encuentran con un techo muy rápido, para su desarrollo o deben esperar mucho más tiempo para una promoción o un aumento de sueldo. Por lo tanto, en organizaciones con estructuras y culturas más planas, flexibles y orientadas al trabajo en equipo, se debe buscar una forma de motivar a los empleados en un medio de movilidad restringida. Es así como aparece la estrategia salarial llamada “*banda amplia*”, en la cual los numerosos rangos en vertical, son reemplazados por unas pocas franjas relativamente amplias en horizontal.

Las bandas o franjas *no son otra estrategia de pago*, más bien deben ser consideradas como una plataforma, sobre la cual se puede desarrollar y manejar eficazmente la estrategia de compensación. El trabajador puede estar ubicado en el puesto más bajo, pero seguir cobrando más a medida que desarrolle nuevas habilidades, competencias y/o mejore su rendimiento, acercándose así al límite superior de la franja.

Se permite a los empleados seguir progresando dentro de la organización sin ser, necesariamente ascendidos a otra categoría; una situación considerada imposible en los programas salariales jerárquicos.

2.4.4. Compensación basada en el equipo multifuncional⁴⁹

Actualmente, las organizaciones están adoptando el trabajo en equipo para mejorar su rendimiento y obtener una ventaja competitiva. Las organizaciones han descubierto en el uso de equipos o también llamados equipos multifuncionales y

⁴⁸ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), “Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios”, Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 150 a 157).

⁴⁹ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), “Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios”, Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 172 a 180).



multidisciplinarios; una estrategia eficaz para respaldar los nuevos valores, conductas y metas, ya que los equipos de trabajo son los medios para lograr el trabajo coordinado, dinámico y flexible que surge de la interacción cara a cara entre sus miembros.

Para conseguir una organización lo suficientemente flexible como para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, ágil para poder superar el precio de cualquier competidor, tan innovadora que sea capaz de mantener sus productos y servicios tecnológicamente actualizados, y tan dedicada que rinda al máximo de calidad y servicio al cliente, es preciso que ella se organice por equipos de trabajo. Los equipos multifuncionales constituyen una de las piedras angulares de las organizaciones horizontales y requieren estructuras de gestión, roles y responsabilidades, medidas de eficiencia, un sistema de recompensas y programas de formación diferentes.

Para que la formación de equipos de trabajo de los resultados esperados, es fundamental la creación de estrategias de remuneración que estén sincronizadas y que respalden los nuevos valores del equipo. Asimismo, necesitan de una estrategia que amplíe el objetivo más allá del rol y rendimiento individual y que, al mismo tiempo remunere al personal por hacer más con menos supervisión.

El diseño de las mismas no es complicado si se tiene una idea clara respecto al concepto de equipo: cómo se organizan, cómo operan, cuáles son las dinámicas de los miembros y qué valores y metas pueden respaldarlas. Una vez que se ha comprendido esto, se puede comenzar a determinar una estrategia de remuneración apropiada.

Los incentivos a grupos alientan a los empleados para que sublimen sus metas personales en pos de los intereses de su empresa. Al vincular las recompensas con el desempeño personal, se incita a los empleados a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito.

2.4.5. Compensación variable basada en el rendimiento⁵⁰

Las anteriores estrategias salariales, tenían dos actores fundamentales y decisivos para el éxito organizacional: el personal y su rendimiento. Sin embargo, tanto la

⁵⁰ Flannery; P, Thomas; Hofrichter, David A; Platten; E., Paul, (1999), "Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios", Buenos Aires: Paidós, 1a. ed. (Pag. 172 a 180).



compensación basada en la habilidad, como la otra basada en las competencias, suelen ser vitales para el desarrollo de los nuevos valores y conductas para el cambio dentro de la organización, pero por sí mismas no bastan para traccionar hacia adelante a la organización, ni tampoco la conexión que vincula al individuo y su rendimiento con el resultado y éxito final de la organización.

Este vínculo referido anteriormente, ha existido durante años, sólo para unos pocos grupos de empleados ubicados en la línea gerencial y en la parte más baja de la organización, como son la fuerza de venta de una organización. Actualmente se ha comenzado a extender los programas de incentivos hacia otros niveles, permitiendo a los empleados compartir los riesgos y las ganancias de la organización, mejorando su rendimiento personal, sino que también asumiendo más responsabilidad.

Las características más relevantes de la estrategia de compensación variable, son:

- No se paga por antigüedad ni por especialidad.
- Se paga una compensación según una medida individual o colectiva de desempeño. Las personas no poseen la seguridad plena, que en su próxima liquidación, recibirá igual cantidad de renta pues no corresponde a una renta fija mensual; dependerá exclusivamente del logro de los objetivos propuestos. Las ganancias fluctuarán de acuerdo con los resultados de las mediciones de desempeño.
- Es atractivo para la administración de la organización, debido a que parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, reduciendo los gastos cuando el desempeño decrece.
- Debe haber una sincronización entre las remuneraciones variables y la adaptación a la cultura laboral y los valores, tanto de la organización como la de sus empleados.
- La estrategia de pago basadas en el rendimiento es un instrumento motivador para con los empleados, apuntando hacia el desempeño esperado.



- Es necesario contar con una gestión del rendimiento altamente eficaz y políticas de comunicación para sostenerla en el tiempo. Se debe informar permanentemente sobre los progresos, saber qué es lo que están haciendo bien y qué no.

Entre las principales estrategias de compensación variable por rendimiento, se encuentran:

- **Beneficios compartidos:** Consiste en compartir entre ciertos integrantes un fondo (no diferido en el tiempo) constituido como un porcentaje (sacado mediante una fórmula determinada) de un beneficio establecido. Estos programas suelen presentar dificultades para relacionar ese rendimiento con los esfuerzos del individuo, pero son eficaces en organizaciones cuya remuneración fija se paga por debajo del mercado o al mismo nivel y para las que necesitan la flexibilidad de pago por encima del nivel de mercado en las buenas épocas, sin tener que reducir personal ni costes en los años difíciles. Son los incentivos de uso más frecuente en grupos bajo el nivel gerencial.
- **Participación en las ganancias:** Se relaciona con el logro de metas muy específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otras. Si se logran, el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes. A diferencia de los beneficios compartidos, no se concentra en un porcentaje fijo de las utilidades, además se autofinancian, cuentan con dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado; y también porque la conexión entre rendimiento y resultados es mucho más clara. Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, hay una trazabilidad en el tiempo de los cambios que se producen.
- **Incentivos para pequeños grupos:** En muchas organizaciones, que si bien no están dispuestas a ampliar la remuneración variable a todos sus empleados, si lo han comenzado a pensar para algunos grupos específicos. Suelen ser temporarios, durando solamente hasta que el grupo lo ha finalizado. Por lo general, los miembros del grupo comparten equitativamente el pago, aunque las remuneraciones pueden variar de acuerdo con el nivel específico de la contribución.



- **Incentivos individuales:** Estos incentivos han estado reservados para altos ejecutivos, el personal de ventas y en algunas ocasiones, para los empleados que trabajan por horas. El empleado recibe una bonificación si vende una cierta cantidad de productos o logra las metas financieras. Sin embargo, a medida que las empresas aplanan sus jerarquías ejecutivas y esperan más de sus gerentes medios y profesionales, estos programas de incentivos se están comenzando a implementar en niveles más bajos de la organización, ya que se están utilizando para impulsar no sólo las metas financieras, sino que también los valores más contemporáneos de la productividad, la satisfacción del cliente, el servicio y la calidad.
- **Incentivos a largo plazo:** Los planes de incentivos vistos hasta ahora han sido de corta acción (ciclos de pago de un año o menos). Pero pueden pensarse en ciclos más largos creados para concentrar el objetivo de mantener un alto rendimiento en los resultados de largo plazo. Por lo general, se adjudican en forma de planes de acciones bursátiles, pero pueden ser otras compensaciones financieras. A veces se ofrecen incentivos a los empleados comprometidos en proyectos a largo plazo. Estos incentivos operan como planes de grupo a corto plazo y se pagan en efectivo o en acciones. Estos programas de largo plazo son eficaces en situaciones donde hay fondos limitados disponibles o cuando la contribución del equipo o individuo es extremadamente crítica para el éxito del proyecto.
- **Pagos de sumas totales:** Son pagos periódicos, generalmente anuales, que se ofrecen en lugar de una parte o todos los aumentos del sueldo básico normal y se utilizan para premiar a aquellos empleados con alto rendimiento y alto salario. Al remunerarlos a través de un pago separado, las organizaciones pueden evitar los aumentos progresivos de sus salarios y beneficios y, con eso, limitar la necesidad de incrementar los costes fijos. Sin embargo, con frecuencia estos pagos no ofrecen un incentivo real. Más bien refleja una tendencia hacia una posición de mercado más modesta y menos competitiva y la necesidad de mantener bien remunerados a los empleados superiores.
- **Programas de reconocimiento:** Comúnmente citados como de reconocimiento monetario y no monetario. Son compensaciones únicas, reducidas y posteriores al hecho, que se ofrecen por un esfuerzo excepcional o un rendimiento



sobresaliente. La magnitud y variedad de reconocimiento son casi ilimitadas, y pueden ser tan modestos como una mención de la persona en un boletín interno de la compañía o tan importantes como unas vacaciones o dinero en efectivo. Para ser eficaces, deben ser oportunos y sumamente visibles, casi una celebración. La magnitud del premio debe ser en proporción (y recompensar) la importancia de la acción: si son insignificantes pueden ofender y si son demasiado importantes, pueden crear un sentimiento de falta de equidad.

Los programas de reconocimiento no modifican la conducta, en más, si no son bien administrados y comunicados, pueden tener un impacto negativo, creando ganadores y perdedores. Y, si bien ayudan a los empleados destacados a mantener su conducta, es poco probable que motiven a los menos rendidores para que trabajen mejor. Sin embargo, reconocen la conducta sobresaliente y transmiten un importante mensaje acerca del valor que la organización asigna a dicha conducta.

Finalmente, cabe señalar que los programas de remuneración variable, ya sean simples o complejos, a corto o largo plazo, individuales o grupales, dependen en última instancia de los cambios de conducta, de los mensajes y de la conducción de los empleados de maneras nuevas y diferentes. Los principios básicos de una remuneración dinámica

son:

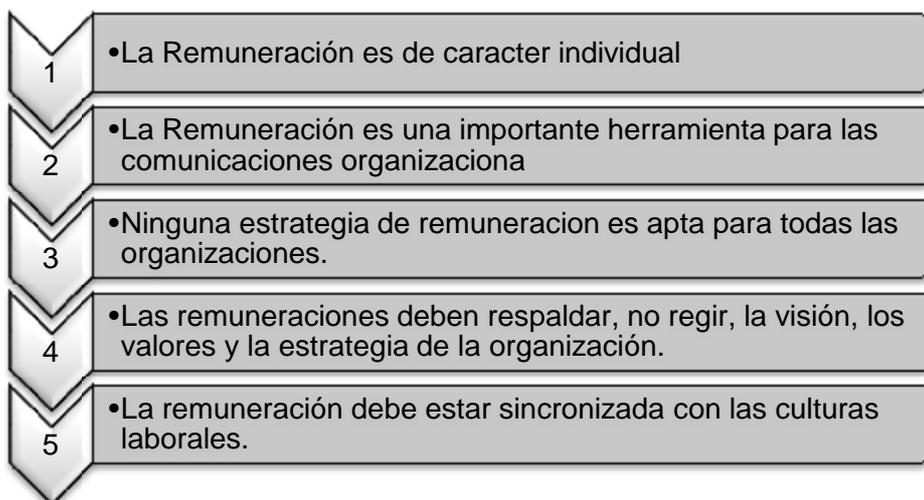


Ilustración 13: Principios básicos de las remuneraciones dinámicas:

(Fuente elaboración propia en base a Flannery, 1999).



CAPITULO 3: Proceso de implementación de un plan de remuneraciones⁵¹

Una vez definido los componentes del sistema de remuneración, como elementos básicos a respetar, el paso siguiente consiste en el diseño y la implementación de aquel sistema más efectivo, para ello es necesario respetar las siguientes etapas:

a.- Se parte del **“diagnóstico de situación”**, para ello nos apoyaremos en los líderes de la organización, recopilando toda la información y recabando cuáles son las expectativas del proyecto nuevo, tanto positivas como negativas. Como todo proceso hay cierta resistencia al cambio, por lo que será necesario diseñar y mantener una comunicación fluida con cada uno de dichos integrantes.

b.- Posteriormente es necesario realizar un **“relevamiento de procesos”**, dentro de la organización y de los cuales los empleados participan, es importante relevar y realizar una descripción de los puestos involucrados aquí, detectando posibles solapamientos y/o duplicaciones que no agregan valor al producto final, sino encarecimiento económico que podría ser re utilizado para otro fin específico. Pero esto lleva a una evaluación permanente de la manera en que está organizada una organización y ver si esta forma es efectiva para él logra de la visión, misión y objetivo de la misma.

c.- Se tendrá que ver que la **“estructura organizacional”**, esté alineada con los procesos y deberá seguir a la estrategia del negocio. De lo contrario se tendrá que rever cuál es la que resulta óptima para nuestra necesidad.

d.- A Continuación debemos realizar un **“relevamiento de puestos”**, entendiéndose como tal, al conjunto de actividades relativamente homogéneas que se asignan a una persona. No confundiendo con cargo, pues este último se relaciona con una responsabilidad jerárquica.

e.- Inmediatamente se hará un **“análisis y descripción de puestos”**, pues es fundamental para una adecuada gestión integral del problema. No es necesaria una

⁵¹ Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV Ediciones, 1ª. ed., (pág. 69 y ss.)



descripción pormenorizada, que implique tener grandes estructuras de recursos humanos para poder llevarlo al día, pues implica costos altos y no redituables.

Lo que se busca es contar con un sistema informático de gestión de personal que posibilite la actualización permanente de estas descripciones básicas y la asignación de ésta función al nivel jerárquico más inmediato al puesto a describir. Puesto que es una tarea que insume mucho tiempo, la misma deberá ser tomada en cuenta para que cuando se planifique, no solo sirva a la asignación de las remuneraciones, sino también a la selección de personal y a la evaluación de desempeño. Existen varios métodos para poder realizar la descripción de puestos, entre los que podemos citar: a) observación directa al empleado cuando realiza sus labores, siendo no muy preciso por lo sintético del mismo. b) El de entrevista, para lo cual es necesario primero hacer una elección de los entrevistadores, capacitarlo y luego realizar las entrevistas. Las cuales pueden ser individuales o grupales. c) El de los informes sucesivos, que consiste en entregar a cada trabajador una libreta donde anota sus actividades diarias, hasta completar la totalidad de las tareas que debe desempeñar en ese puesto y luego se complementa con una entrevista. d) Por último está el del cuestionario, basándonos en una recolección de información previa para la descripción de puestos por personas del área (puestos gerenciales), para después preparar un listado de preguntas que deberá responder cada empleado. En términos generales, un formato de descripción de puesto mínimo, debe poseer:



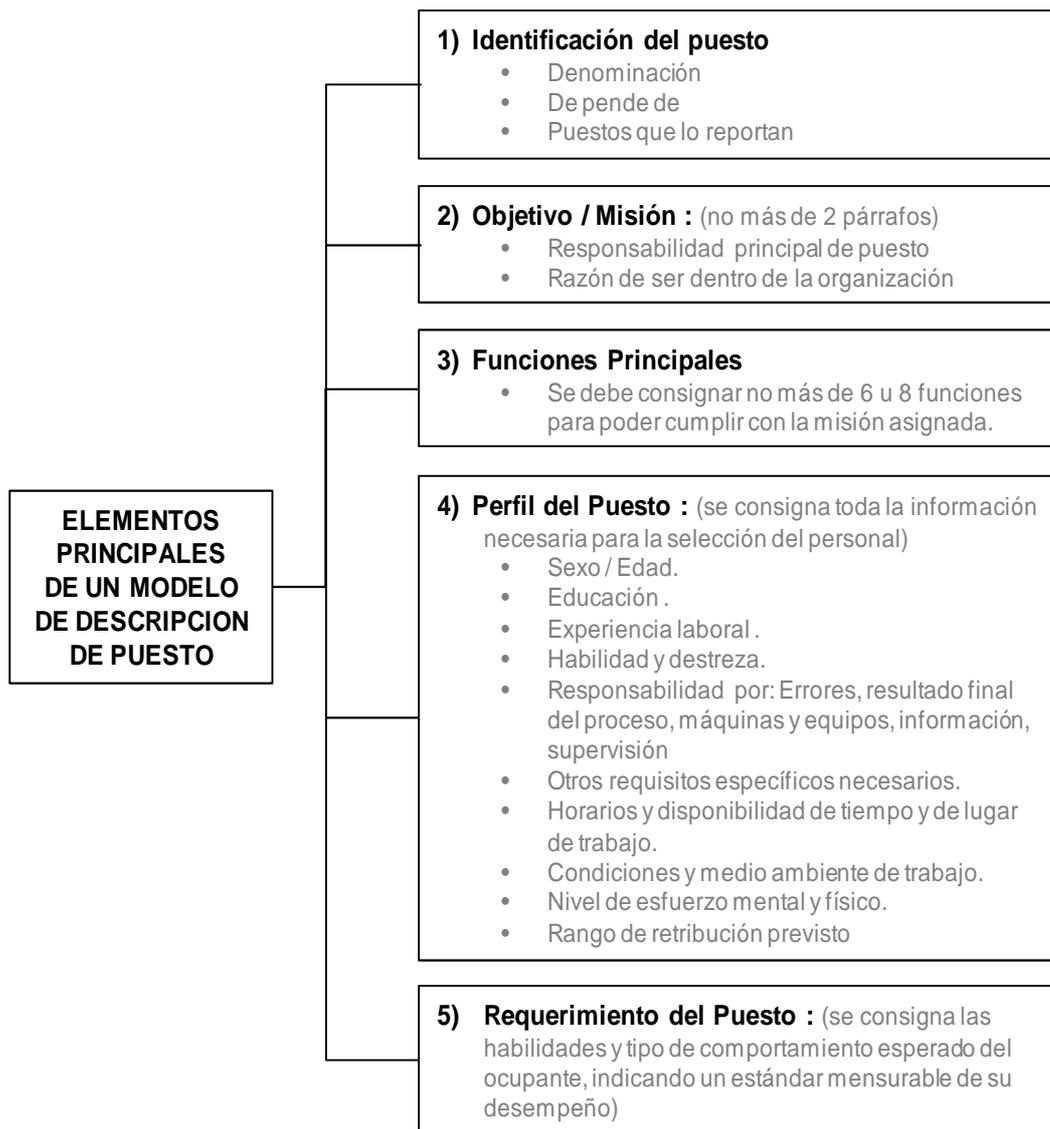


Ilustración 14: Formato de un descriptivo de puesto de trabajo

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

f.- El siguiente paso, será la “**elección del sistema de valoración del puestos**”. El mismo consiste en estructurar los pasos de la valoración de los puestos. Es el mejor indicador para lograr la equidad interna y para definir la parte fija de las compensaciones salariales de la organización. Además no se debe confundir valoración de puestos (lo relacionado con el cargo en sí) con desempeño de puestos (trata de como un empleado desempeña dicho puesto). Es fundamental tener siempre actualizado el sistema de valoración para que se convierta en fuente de consulta permanente. Para ello es necesaria la formación de un comité de valoración constituido por un representante de la



organización, empleados y sus respectivos representantes para cada unidad estudiada, secretario y asesores técnicos.

g.- También es importante definir el “**mercado de competencias**”, pues la empresas dentro de un libre mercado compiten por la obtención y retención de personas que necesitan para el desarrollo del negocio Siempre es saludable saber quiénes son la competencia, sabiendo sus fortalezas y si fuera posibles sus estrategias en materia de personal para poder definir la propia.

h.- La “**elección de las herramientas de análisis**”, nos permite realizar una investigación del mercado, mediante la utilización de una o más encuestas de remuneración, ya sea del tipo general, específica propia, o en conjunto con alguna otra empresa del rubro para tener una idea del mercado respectivo de las remuneraciones ideales.

i.- Una vez accedido a los resultados de dichas encuestas, se deberá “**tomar una posición**” como estrategia de la empresa en materia de remuneración que le permita cumplir con los objetivos, misión y visión de la organización.

j.- Contando con la valoración de los puestos y la información del mercado; se está en condiciones de “diseñar **la/s estructura/s salarial/es**” que posibilite su administración. La elección de una o unas le permitirá a la organización: mejor adaptación de los costos fijos, administrar de forma homogénea una gran cantidad de puestos, conceder una autonomía al responsable de administrar las remuneraciones mediante un rango de nivel de desempeño.

k.- Una vez diseñada las estructuras, deberán ser “**ubicadas en los puestos de la estructura de la organización**” y ver la consistencia de su ubicación en función del nivel de desempeño que se fue observando. Pues es muy frecuente que en algunos de ellos queden por fuera del nivel superior establecido para la categoría asignada, pues se atiende las de su ocupante histórica, antes que las del puesto.

Podemos decir en resumen, que existen factores críticos para el éxito de un sistema de remuneración:



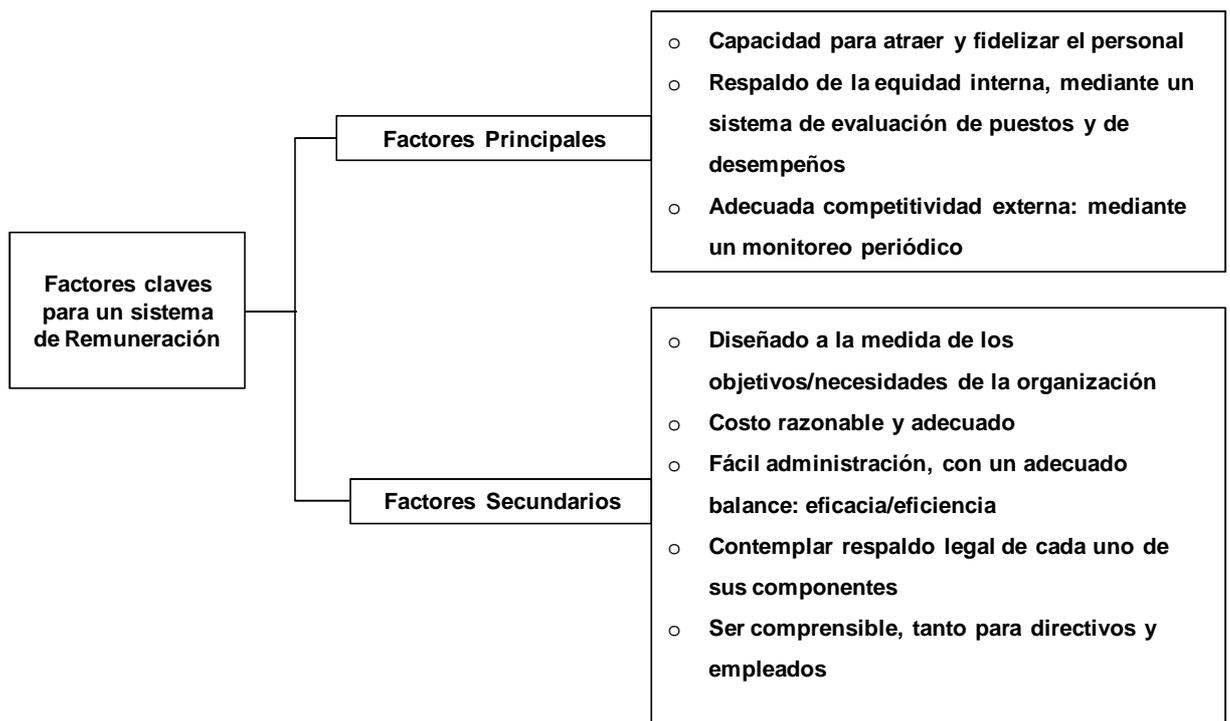


Ilustración 15: Factores claves de un sistema de remuneración

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

Lo importante de todo esto, es que se tendrá que ir realizando ajustes dinámicos (tiempo/forma/ámbito de aplicación/alcances), pues es la única forma de garantizar que lo establecido acompañe los objetivos, Misión y Visión de la organización.

3.1. Sistemas de valoración de puestos⁵²

Independientemente de cual sea el método empleado; para la elaboración de los mismos deber respetar los siguientes pasos:

- Nombramiento de un comité para la evaluación
- Realización de las entrevistas a los empleados

⁵² Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV Ediciones, 1ª. ed., (pág. 85 y ss.)



- Análisis de los datos obtenidos
- Identificación de posibles problemas en el proceso
- Determinar los tipos de trabajo a valorar.

En base a esto, podemos resumir dos grandes grupos a saber:

a. *Métodos Cualitativos*: También llamados globales, o no cuantitativos, no analíticos. Se dice así, pues toman la descripción del puesto como un todo, sin descomponer en distintos factores que se debieran de calificarse ó medirse mediante una valoración numérica. No dan una medida exacta de que tanto es más complejo un puesto en relación a otro.

Los elementos que se consideran básico par este tipo de evaluación son los requisitos de educación, experiencia, complejidad de tareas del puesto y responsabilidad del puesto.

Por lo cual deben ser aplicados por personas que entienden éstos métodos perfectamente y tienen un conocimiento profundo de ellos. Sin entrar en pormenores, daremos un contenido general y los mismos son:

- *Método de jerarquización*⁵³: Llamado así por ser el más simple de todos, siendo a la vez el menos preciso y más subjetivo. Tiene dos variantes: a) técnica de jeraquización ascendete-descendente y b) técnica de comparación de parejas.
- *Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grado*: Tiene por objetivo mejorar el anterior método, ya que recurren el uso de escalas de calificación; previamente definidas de acuerdo a: responsabilidad, funciones y habilidades requeridas por los puestos, siendo asignadas a los diversos grados o categorías. Por lo general, es un método empleado cuando hay pocos

⁵³ Elaborado por Griffenhagen en 1909, para los servicios municipales de Chicago y aplicado luego en Commonwealth Edison Company de la misma ciudad en 1912



puestos en la organización y la distinción resulta relativamente evidente. Pueden citarse su uso para definir las categorías de los trabajadores en las convenciones colectivas de trabajo, y en organizaciones con estructura muy chata y escaso desarrollo de niveles jerárquicos a futuro (PYME familiar). El problema de éste método; es la construcción de la escala que se utilizará, pues implica respetar los pasos de: Elección de los factores, determinación de grados y por último la redacción de la escala.

b. *Métodos Cuantitativos*: También llamados analíticos, pues dan una calificación medible en puntos, al evaluar cada puesto, identificando en cada uno los llamados factores o características principales que hacen notar o diferenciar uno del otro. En definitiva "**miden atributos por puesto**" y con ello crear una ordenación según los puntos obtenidos por cada puesto. Existen varios métodos cuantitativos, solo mencionaremos en carácter general, exployandonos algunos en particular:.

- *Método de los factores y puntos*: Es un método en el cual a cada puesto se lo descompone en diferentes factores, siendo el valor del puesto el que se obtiene después de sumar la importancia de dicho factor y el grado en que cada factor está presente en cada puesto. Este método se desarrollará en detalle.
- *Método Hay*: Se propone grillas para la asignación de puntos, siendo necesario que las descripciones de los puestos a valorar sean los más precisas, pues un comité integrado por funcionarios de las distintas áreas y con antigüedad asignarán el puntaje.
- *Time Span ó periodo de autonomía*: Llamado así pues se le asigna un tiempo de que dispondrá el trabajador para que con su propio criterio, obtenga el resultado esperado de la tarea más importante que le fuese asignada. Establecido el estrato, se averigua en el mercado externo un puesto de igual periodo de tiempo (existiendo 8 estratos de periodo de tiempo insumido) y sobre esa base se confecciona la estructura salarial interna de la organización.
- Otras variantes a título informativo: Método de porcentajes de Turner, toma de decisiones, pero que no se desarrollaran, debido que no se aplicarán en nuestro trabajo.



3.1.1. Método de los factores y puntos

Es dentro de los métodos analíticos considerado como el más completo y tiene las siguientes premisas:

- a. Cada puesto de trabajo estará integrado por **factores** que establecen las exigencias/obligaciones para el desempeño del mismo. El número de factores depende del puesto y de la precisión con que se desea evaluar el puesto, por lo tanto no existe una cantidad mínima que debamos considerar. Se determina para cada sector de la organización los factores que resultan comunes para todos los puestos de trabajo, según Gil Ravelo⁵⁴, se pueden trabajar con 10 factores agrupados en tres categorías como se muestra en la siguiente ilustración:



Ilustración 16: Factores típicos para el método de factores y puntos

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

- b. Los factores deben ser **relevantes**, es decir que su importancia será dada por el agregado de valor que dicho factor le otorga al puesto.

⁵⁴ Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV Ediciones, 1ª. ed., pág. 98



c. Cada factor será **pertinente**, es decir que tendrá una escala de asignación o ponderación, llamada “*intensidad, prescencia ó grados*” de ese factor. La cantidad de puntos que cada puesto recibe, será aquella cantidad ó grados, permite establecer una jeraquía de valores entre puestos, por lo tanto la ponderación no puede ser arbitraria, ya que expresa la importancia que cada empresa le asigne a cada factor.

La ponderación puede ser realizada por diferentes métodos⁵⁵, entre los cuales citaremos a:

c.1. Ponderación estimada: El comité de evaluación define entre los factores elegidos, el peso relativo de cada uno de ellos, de un total del 100%.

c.2. Ponderación por jerarquización: Se selecciona una muestra de 10 a 15 puestos, del total de puestos a evaluar, y cuyas responsabilidades estén establecidas y sean bien conocidas por los integrantes del comité, quienes los ordenarán jeraquicamente según la importancia del mismo por consenso. Despues cada miembro del comité de valuación distribuirá en cada puesto la importancia que teien cada factor. A continuación se calcula el promedio de cada factoren relación a la totalidad de puestos, siendo su resultado la ponderación de cada factor.

	Factores								Total
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
Puesto 1	8	7	6	5	4	3	2	1	36
Puesto 2	8	7	6	4	5	3	2	1	36
Puesto 3	1	2	4	3	5	6	7	8	36
Puesto 4	8	7	6	5	4	3	2	1	36
Puesto 5	8	7	6	3	4	5	1	2	36
Puesto 6	8	7	6	4	5	2	3	1	36
Puesto 7	7	2	5	1	4	3	8	6	36
Puesto 8	8	1	2	3	4	5	6	7	36
Puesto 9	5	4	3	7	8	1	2	6	36
Puesto 10	7	2	5	3	1	8	4	6	36
Puesto 11	1	2	3	4	5	7	8	6	36
Sub- Total	69	48	52	42	49	46	45	45	396
<i>Suma en cada columna</i>									
Ponderacion por JERARQUIZACION	17%	12%	13%	11%	12%	12%	11%	11%	100%
Se saca el porcentaje de participación de cada									

Ilustración 17: Sistema Cuantitativo de Puntos por JERARQUIZACIÓN

(Fuente elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

⁵⁵ Fernandez-Rios y Sánchez, (1997), “*La Valoración de los puestos de trabajo*”, Madrid: Diaz de Santos Editorial, 1ra. Ed. (Pag. 195 y ss.)



c.3. Ponderación intrínseca: Se trabaja básicamente de la misma forma que la anterior, solamente que los factores no se ordenan previamente por jeraquía, sino que cada evaluador consigna el grado de cada factor que mejor representa a los requerimientos exigidos para cada puesto. De acuerdo a la frecuencia que se obtenga para cada grado se calcula el desvío estándar que se empleará para la ponderación de cada factor⁵⁶.

Nº de Puestos (1): 11		Factores							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Puesto 1		8	7	6	5	4	3	2	1
Puesto 2		8	7	6	4	5	3	2	1
Puesto 3		1	2	4	3	5	6	7	8
Puesto 4		8	7	6	5	4	3	2	1
Puesto 5		8	7	6	3	4	5	1	2
Puesto 6		8	7	6	4	5	2	3	1
Puesto 7		7	2	5	1	4	3	8	6
Puesto 8		8	1	2	3	4	5	6	7
Puesto 9		5	4	3	7	8	1	2	6
Puesto 10		7	2	5	3	1	8	4	6
Puesto 11		1	2	3	4	5	7	8	6
Total (2= suma c/Col.)		69	48	52	42	49	46	45	45
Prom = Total / nº puestos	(3= 2 / 1)	6,27	4,36	4,73	3,82	4,45	4,18	4,09	4,09
Sumatoria	(4= suma de cuadrados de Fac. de C/puesto)	509	278	268	184	245	240	255	265
Suma / nº Puestos	(5= 4 / 1)	46,3	25,3	24,4	16,7	22,3	21,8	23,2	24,1
(Promedio)²	(6= 3 ²)	39,3	19	22,3	14,6	19,8	17,5	16,7	16,7
Neto	(7= 5-6)	6,93	6,23	2,02	2,15	2,43	4,33	6,45	7,36
Desviación Estándar	(8= Raíz Cuad.(7))	2,63	2,50	1,42	1,47	1,56	2,08	2,54	2,71
Ponderación INTRINSECA	(9= % Partic. de 8)	16%	15%	8%	9%	9%	12%	15%	16%
									100%

Ilustración 18: Sistema Cuantitativo de puntos por ponderación INTRÍNSECA

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

c.4. Ponderación óptima: Trabaja con el concepto de producir el mismo efecto que si todos los factores tuvieran el mismo número de grados, de esta forma se crea un mecanismo que contrarresta la influencia del peso intrínseco de cada factor. Se calcula como la inversa de la desviación

⁵⁶ El Desvío estándar, es igual a la raíz cuadrada de la sumatoria resultante del cuadrado del grado por la frecuencia con que ha sido asignado a los puestos, dividida por el número de puestos.



		Factores								
Nº de Puestos (1):	11	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	
Puesto	1	8	7	6	5	4	3	2	1	
Puesto	2	8	7	6	4	5	3	2	1	
Puesto	3	1	2	4	3	5	6	7	8	
Puesto	4	8	7	6	5	4	3	2	1	
Puesto	5	8	7	6	3	4	5	1	2	
Puesto	6	8	7	6	4	5	2	3	1	
Puesto	7	7	2	5	1	4	3	8	6	
Puesto	8	8	1	2	3	4	5	6	7	
Puesto	9	5	4	3	7	8	1	2	6	
Puesto	10	7	2	5	3	1	8	4	6	
Puesto	11	1	2	3	4	5	7	8	6	
Total (2= suma c/Col.)		69	48	52	42	49	46	45	45	
Prom = Total / nº puestos (3= 2 / 1)		6,273	4,364	4,727	3,818	4,455	4,182	4,091	4,091	
Sumatoria (4= suma de cuadrados de Fac. de C/puesto)		509	278	268	184	245	240	255	265	
Suma / nº Puestos (5= 4 / 1)		46,27	25,27	24,36	16,73	22,27	21,82	23,18	24,09	
(Promedio)² (6= 3 ²)		39,35	19,04	22,35	14,58	19,84	17,49	16,74	16,74	
Neto (7=5-6)		6,926	6,231	2,017	2,149	2,43	4,331	6,446	7,355	
Desviación Estándar (8= Raiz Cuad.(7))		2,63	2,50	1,42	1,47	1,56	2,08	2,54	2,71	
Inversa de la Desviación (9= 1/8)		0,38	0,40	0,70	0,68	0,64	0,48	0,39	0,37	4,05
Ponderación OPTIMA (10=% Partic. de 9)		9%	10%	17%	17%	16%	12%	10%	9%	100%

Ilustración 19: Sistema Cuantitativo de puntos por ponderación ÓPTIMA

(Fuente: elaboración propia en base a Gil Ravelo, 2010)

- d. El valor *relativo* que obtendrá cada puesto; es determinado por la presencia de cada factor en dichos puestos.
- e. Es necesario tener las siguientes consideraciones generales para la valoración de puestos con este método analítico: La de determinar cuales serán los puestos a valorar, la selección de los puestos estándares, la definición y selección de factores ponderables, desarrollar la escala de grados para cada factor, la asignación de puntos para los factores y grados y la revisión de los resultados.

3.2. Descripción de puestos

Como se menciona en uno de los puntos anteriores, donde se hace mención al proceso de implementación de un plan de remuneración y más precisamente a la etapa de *análisis y descripción de puesto de trabajo*, podemos compartir la definición del



conjunto, la de la descripción y la del análisis de puesto; expresada por Manuel Fernandez Ríos (1997) ⁵⁷:

La del Conjunto: “Es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

La del análisis del puesto: “El proceso a travez del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser la tareas pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo al nivel de las operacones, acciones, movimientos.”

El proceso “análisis- descripción”, consta de dos fases perfectamente diferenciadas e identificables que son:



Ilustración 20: Alcance de la descripción y del análisis de puestos:

(Fuente: elaborado en base a Chiavenato Idalberto, 2004)

Mientras que Chiavenato Idalberto, (1994) ⁵⁸, define a la descripción como:

⁵⁷ Fernandez-Rios y Sánchez, (1997), “*La Valoración de los puestos de trabajo*”, Madrid: Díaz de Santos Editorial, 1ra. Ed. (Pag. 30 y ss.)

⁵⁸ Chiavenato Idalberto, (2004), “*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*”, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capitulo 8: Descripción y análisis de puesto, pág. 226).



Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

La descripción, debe satisfacer en su mayoría la máxima cantidad de necesidades de información de los gerentes que deben reclutar, entrevistar y orientar al nuevo empleado. Las descripciones desde el punto de vista de los empleados lo ayudan a conocer cuáles son sus deberes y los resultados que se esperan de ellos. Y desde el punto de vista de la organización, le permite reducir el mal entendido entre gerentes y subordinados con relación a los requisitos del puesto. La mayoría de las descripciones contienen al menos 3 partes⁵⁹: título, descripción y por último los deberes o funciones esenciales:

- a. Título del puesto: proporciona el nivel de status al empleado, por lo que tiene una importancia psicológica. Debe contener alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. No deben utilizarse nombres diferentes, para puestos similares.
- b. Identificación del puesto: contiene la ubicación del departamento/área o sección, la persona a la que debe reportar, quien ocupa el puesto, fecha de la última revisión de la descripción. Puede contener el número o código del puesto, el número de empleados que ocupan ese puesto y/o el número de los mismos que trabajan en ese departamento/área o sección. El código permite identificar rápidamente a los distintos puestos (por ejemplo a los integrantes del área comercial. etc.).

⁵⁹ George Bohlander y Scott Shell. (2008). "*Administración de Recursos Humanos*". México: Cenage Learning, 14a. ed. (Pág. 151 a 153).



- c. Funciones esenciales del puesto: los enunciados que abarcan los deberes o funciones de un puesto. Se colocan en orden de importancia, deberán indicar el peso (o valor) de cada tarea, deben enfatizar las responsabilidades de todos los deberes que engloba el puesto y los resultados que se deben lograr. También, se indica las herramientas y los equipos que utilizará el empleado para desempeñar dicho puesto.

También se indica, las relaciones con otras personas dentro y fuera de la organización (a quién reporta, a quién supervisa, quiénes son sus pares dentro de la organización y con quiénes trabajará fuera de la organización, etc.); es decir, clientes proveedores, auditores, abogados, organismos públicos.

Según el caso, se pueden dejar definidos los límites de autoridad del puesto, sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos.

Se pueden incluir, además, criterios de desempeño, aunque a veces ellos pueden ser difíciles de definir de acuerdo con el puesto en cuestión. Estos criterios explicitan que se espera del empleado en general. En tareas factibles de alguna de cuantificación es más sencillo. Otras medidas utilizadas son: producir "X" unidades de un producto en un periodo de tiempo.

Las condiciones de trabajo y ambiente pueden resultar relevantes si estas no son las clásicas para el rubro de que se trate, pero es útil sobre todo incluir condiciones que no sean favorables para el trabajador, por ejemplo, los niveles de ruido, exposición a agentes contaminantes o riesgos de trabajo.

En el mismo sentido se pueden incluir los horarios y días de trabajo, como así también si se deben realizar viajes frecuentes o esporádicos y todo otro requerimiento especial inherente al puesto. Si, por el contrario, hay condiciones demasiado favorables, también, se las puede incluir en este apartado para mostrarlas como ventajas de ocupar el puesto y revelarlo como atractivo para los posibles postulantes.



Como consideraciones generales para la descripción y análisis de puesto debemos considerar que:

1. Se debe usar enunciados breves, directos y sencillos, cuando se redacta la descripción de un puesto.
2. Eliminar las palabras o frases innecesarias.
3. Los enunciados que describen los deberes en el puesto, comienzan con el verbo en tiempo en presente.
4. El término “ocasionalmente” se lo utiliza para describir deberes de manera esporádica y el término “puede” para el caso de que solo desempeñan algunos trabajadores del puesto.
5. Se deben actualizar a medida que cambian los deberes o las especificaciones.
6. No pueden violar la ley, al contener especificaciones no relacionadas con el éxito del puesto.



Formulario	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nº RH-1	<i>(logo Empresa)</i>	
Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto: Analista del Puesto: Área de Trabajo: Reporta a: Subordinados: Pares: Lugar de Trabajo: Fecha de Realización: Fecha de Verificación:		
Resumen del Puesto		
<i>(Lista breve de los principales deberes del puesto)</i>		
Responsabilidades Esenciales del Puesto		
Tareas		
Principales Conocimientos, Experiencias y Habilidades		
<i>(Enumerar las especificaciones y requisitos del puesto)</i>		

Ilustración 21: Plantilla modelo de descripción de puesto de trabajo

(Fuente: Elaboración propia en base a Bohlander, 2008)



CAPÍTULO 4: Presentación de la empresa

4.1. Administración estratégica de la empresa

La empresa nace en la década del sesenta, más precisamente en 1960. Debido a que en sus comienzos dicho producto era innovador y con poca competitividad, logra rápidamente posicionarse, convirtiéndose en un ícono referencial dentro de la industria del premoldeado argentino.

La empresa ha ido incorporando nuevos productos a lo largo de su historia y repositonando su Marca hasta convertirse en un elemento de referentes para numerosos empresarios, instituciones educativas, profesionales y cliente de los más diversos rubros una empresa que brinda seguridad y garantía para la ejecución de cualquier nuevo proyecto de construcción.

La organización se inició como una empresa del tipo jerárquico o funcional, con cerca de 30 personas para llegar a tener hoy en día una estructura de 450 personas aproximadamente, habiendo picos máximos en su historia de cerca de las 1000/1200 personas.

4.2. Contextos

La actividad de la Construcción es uno de los sectores productivos que más aporta al crecimiento de las economías de los países o regiones. Este sector es de suma importancia para el desarrollo económico de un país, no sólo por la gran cantidad de empresas constructoras que involucra en forma directa, si no también, por su efecto dinamizador en una alta gama de insumos que demanda. Además es una actividad intensiva en la ocupación de mano de obra, considerándose como el mayor empleador industrial del mundo. Es un sector que ejerce un efecto multiplicador en la economía⁶⁰, ya que por cada trabajo en la construcción; se generan dos trabajos más en el mismo sector o en otras partes de la economía relacionadas con el mismo.

⁶⁰ Federación interamericana de la industria de la construcción,(2013), "Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.fiic.la>



Según esta consideración, más del 20% de la mano de obra ocupada puede estar vinculada de alguna forma a las actividades de la construcción.

Realizaremos una breve aporte de la evolución de la economía y más precisamente del sector de la construcción, basandonos en el informe elaborado por la Federación Interamericana de la industria de la construcción del periodo **2012/13 (FIIC)**, fijando los siguientes contextos:

4.2.1. Internacional

La economía mundial se debilitó considerablemente durante 2012. Gran parte de los países desarrollados que recientemente superaron o evitaron caer en periodo de recesión mundial durante el 2010, han empeorado sus expectativas y se encuentran vulnerables, mientras que las economías en desarrollo y emergentes, han profundizado en ella.

En promedio, el conjunto de las economías avanzadas crecieron 1.2% en 2012, cifra que se encuentra a la baja desde el 2010, cuando la crisis mundial de 2009, pegó muy fuerte en ellos. Muchas de estas economías se encuentran en serios problemas de desempleo, debilidad en la demanda agregada, deuda pública elevada y volatilidad en los mercados financieros.

A consecuencia de las dificultades económicas de los países desarrollados, existe un efecto negativo hacia las economías emergentes, las cuales mantienen un vínculo de crecimiento, sobre todo en materias primas y alimentos, bienes de manufactura intermedia y servicios. El promedio de crecimiento de las economías emergentes fue del 5.1% en 2012. Los países de ingresos bajos, tuvieron un desempeño económico relativamente positivo a consecuencia de las recuperaciones en países avanzados, sin embargo ahora enfrentarán con mayor intensidad y proximidad la desaceleración mundial.

El panorama continúa siendo modesto para 2013 y las tasas de crecimiento mundiales se han ajustado a la baja al paso de los meses.





Ilustración 22: Inflación mundial

(Fuente: Gcia. Económica y Financiamiento FIIC⁶¹,2013)

La infraestructura es el elemento vital de la prosperidad y la confianza económica en el siglo XXI. En economías en desarrollo es importante contar con un buen esquema de inversiones en los servicios básicos y una oportunidad de competir en un mercado global. En tanto en las desarrolladas, la infraestructura permite atraer nuevas inversiones para el desarrollo de la tecnología y la ciencia. Actualmente se apuestan al esquema de asociación pública - privada y modelos de concesión pública para ayudar a construir y financiar iniciativas de infraestructura.

La industria mundial de la construcción representa alrededor del 13% del PIB mundial y este número aumentará a 15% en 2020. La construcción está compuesta por tres sectores; a) la construcción residencial que representa casi la mitad del mercado, b) la construcción comercial y c) infraestructura se dividen en resto del mercado en las mismas proporciones. Esta distribución es similar tanto en economías desarrolladas, como en las emergentes. También se observa que mientras el precios del sector energético sube, el de los materiales de construcción, tienden a la baja por efecto de la desaceleración de la economía china y de la UE, tal como lo muestra la siguiente ilustración

⁶¹ Federación interamericana de la industria de la construcción, (2013), "*Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013*", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.fiic.la>, (pág. 3)



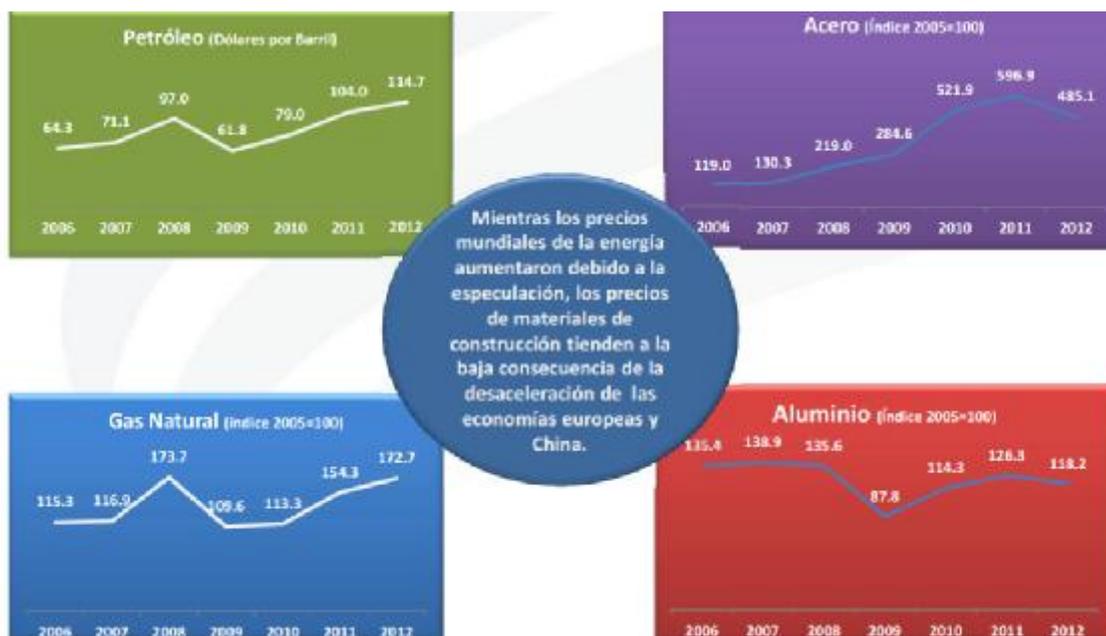


Ilustración 23: Efectos sobre precios

(Fuente: Gcia. Economía y Financiamiento FIIC⁶²,2013)

4.2.2. Latinoamericano⁶³

En un contexto de ralentización de las economías: China, India, y Europea, se evidenció un menor ritmo de crecimiento de los países latinoamericanos. En 2012, América Latina y el Caribe registró una expansión promedio de 4.1% menor al 5.5% de 2011. Se confirma la persistencia de la demanda interna y su contribución al crecimiento regional, que obedecen al buen desempeño de los indicadores laborales, la expansión del crédito a las familias y, en el caso de Centroamérica y el Caribe, al aumento de las remesas de emigrantes; el consumo público creció a una tasa similar.

América del Sur, en 2012 presentó menores tasas de crecimiento respecto a 2011, con excepción de Venezuela y Bolivia. En 2012, la industria de la construcción se mantuvo en el terreno positivo en todos los países miembros de la FIIC, a excepción de

⁶² Federación interamericana de la industria de la construcción, (2013), "Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013-Resumen Ejecutivo", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.fiic.la>, (pág. 8).

⁶³ Federación interamericana de la industria de la construcción, (2013), "Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013-Resumen Ejecutivo", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.fiic.la>, (pág. 15 y ss.)



Argentina. Se espera que el crecimiento de la producción de la construcción en América Latina este por debajo del promedio mundial, en gran parte porque dichos países ya son altamente urbanizados. Por ejemplo Brasil, espera un crecimiento promedio anual del 2%, a pesar del hecho de que el país es el anfitrión tanto a la Copa del Mundo de 2014 y los Juegos Olímpicos de 2016.

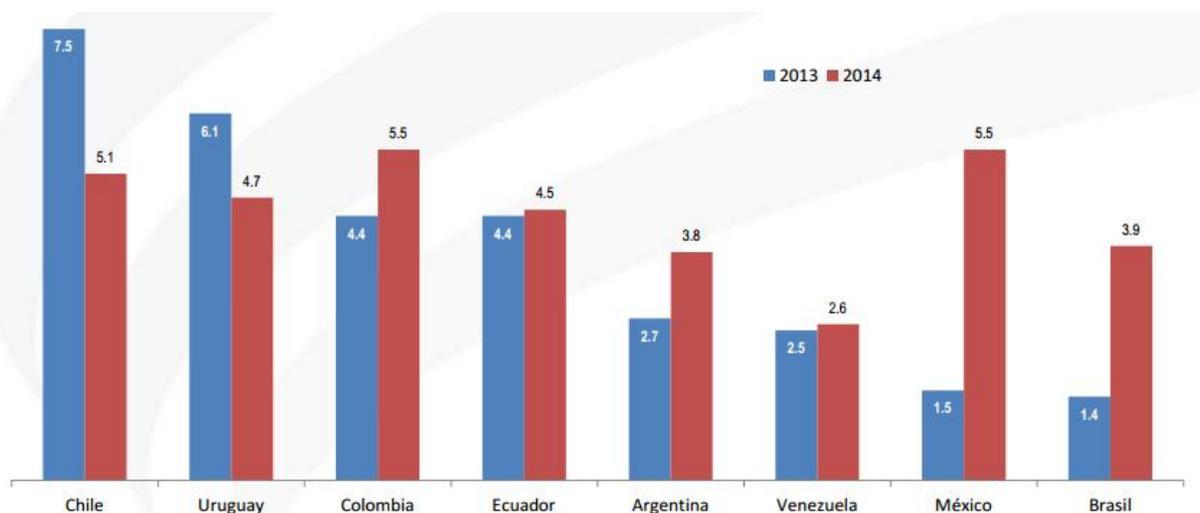


Ilustración 24: Crecimiento futuro sector construcción

(Fuente: Gcia. Economía y Financiamiento FIIC, 2013)

4.2.3. Nacional⁶⁴

La demanda interna continua siendo el motor de la economía. Por el lado de la demanda, el consumo de las familias se vio favorecido por la fortaleza que adquirió el mercado laboral; las políticas públicas orientadas hacia los sectores de menores recursos; y las alternativas disponibles de financiamiento. Sin embargo, la inversión en construcción tuvo un desempeño desfavorable.

El inicio de 2013, la construcción representó un recorte de su caída en términos interanuales, luego de un debilitamiento generalizado en 2012. De acuerdo al Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), el sector evidenció una disminución de (-) 4.5% en el cuarto trimestre de 2012 y sólo el (-) 0,5% en los primeros dos meses de

⁶⁴ Federación interamericana de la industria de la construcción, (2013), "Evolución de la Economía de los Países Miembros de la FIIC 2012-2013", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.fiic.la>, (pág. 10 y ss.)



2013. Las viviendas mostraron una retracción de (-) 3.7% en el último trimestre de 2012, mientras que las construcciones con fines comerciales e industriales se redujeron (-) 6% y (-) 0.5% respectivamente.

Los costos de la construcción, medidos a través del Índice de costo de la construcción (ICC) del INDEC⁶⁵, redujeron su alza interanual en al cierre de 2012, influenciado por la trayectoria de los costos salariales y, en menor medida, a la de los gastos generales.

Los gastos generales, que reflejan los precios de los distintos servicios de la construcción, fueron desacelerando su ritmo de aumento, al mismo tiempo que los precios de los materiales mantuvieron un crecimiento sostenido, en torno a 15%. Por su parte, la Inversión en construcción siguió registrando una caída.

4.2.4. Provincial y Local⁶⁶

La economía de Córdoba volvió a mostrar un buen comienzo en 2011 y 2012. Los sectores que muestran sus mejores aportes son la automotriz (patentamientos de autos con una tasa cercanas al 25%). No obstante, varios especialistas coinciden en la aparición de señales de desaceleración y Córdoba no es la excepción a la regla.

El consumo de cemento portland en la provincia de Córdoba alcanzó un máximo histórico en el tercer trimestre del 2011.

El mayor inconveniente hacia adelante, vienen a ser los incrementos de precios (costos) que debilita las rentabilidades y genera incertidumbre a la hora de invertir; paradójicamente, el sector constructor es visto como un refugio de valor frente al alza de precios, por lo que este factor lo afecta negativamente pero también es un factor impulsor de la demanda.

⁶⁵ (INDEC): Se denomina así al Instituto Nacional de Estadística y Censo. Apartado Industria y Construcción, "Índice de Costo de la Construcción", Recuperado Abril 4, 2014 de <http://www.indec.gov.ar/>

⁶⁶ Treber, Acosta, de Pablo, (2013), "*Perspectiva en la Construcción-Informe 2012*", Colegio de Ingenieros Civiles de Córdoba, (pag. 20 y ss)



Será clave para el sector, poder captar la demanda de aquellos sectores con capacidad de ahorro y escasas alternativas de inversión, así como también la generada por el significativo déficit habitacional.

4.2.5. Industria del premoldeado

La industria del premoldeado, no ajena a los vaivenes de la economía nacional y también local, la podemos considerar como el “**TERMÓMETRO INDUSTRIAL**”, pues es la primera que detecta los incipientes arranques del motor de la producción y la que también acusa el respectivo “freno o desaceleración”. Es un sector que por sus características:

- Está relacionado con la economía nacional del país.
- Las decisiones de un empresario para invertir, no son de corto tiempo, sino de meses como mínimo y en algunos casos años.
- Hay algunas industrias que su producción no están atada al mercado nacional (ejemplo: algunas autopartistas que trabajan para terminales internacionales).

En virtud de lo arriba mencionado, podemos advertir que se va adaptando al sector productivo del país, para mantener su nivel de ventas y por lo tanto en constante proceso de adaptación a las necesidades empresariales del sector.

Es un mercado con un nivel difícil de planificación en un horizonte largo (no más de 2 años). Esto hace que el área comercial, tenga que generar situaciones de captación de nuevos mercados emergentes. Es pues un tarea encomiable, la de los gerentes comerciales, la de detectar estos nuevos nichos que se abren.

4.3. Organización actual de la empresa

El tipo de organización que la empresa presenta actualmente, sigue siendo del tipo jerárquico y su modelo se enfoca al del “por procesos productivos específico”, con un fuerte aporte del componente “ingeniería” en la definición técnica de la solución ofrecida. Se cuenta con tres niveles jerárquicos dentro del organigrama que presente la organización y que se detalla más adelante.

El nivel mínimo con que se cuenta para el sector de producción, es el de la educación primaria completa, mientras que para cargos operativos, por lo menos se



solicita secundario completo, y para los cargos de jefatura/gerencial se requiere que sean profesionales relacionados con el ámbito de la construcción (técnicos constructores, maestro mayor de obras, ingenieros, arquitectos).

En estos últimos cinco años, se está produciendo un recambio generacional tanto a nivel de producción, como de dirección operativa, mientras que para los cargos gerenciales ha comenzado recientemente.

4.4. Organigrama

El mismo se desarrolla en tres niveles: empezando por el directorio de la sociedad anónima, posteriormente sigue una gerencia general, a la cual le reportan 5 gerencias (comercial, administrativa financiera, recursos humanos, producción y logística/montaje).

Por debajo de los cargos gerenciales, se encuentran las distintas áreas que integran la estructura de la organización y de la que reportan cada una de ellas a sus respectivas gerencias.

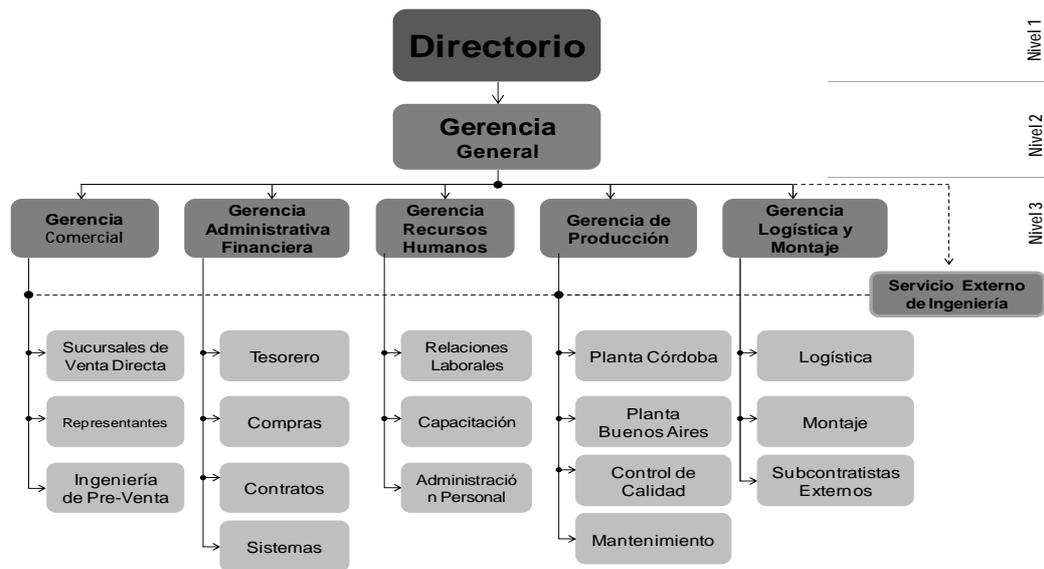


Ilustración 25: Organigrama general actual de la empresa

(Fuente: elaboración propia)



4.5. Productos que ofrece la empresa

La empresa ofrece una amplia variedad de productos, que cubre las distintas necesidades dentro de la industria de la construcción.

Se puede considerar al premoldeado; como una industria “artesanal”; pues tiene la virtud de adaptar la necesidad arquitectónica de cualquier proyecto industrial a una estructura de hormigón, y que además es industrializada (premoldeada), pues utiliza la tecnología y los procesos industriales, que mejoran las terminaciones, optimizan las resistencias, y por lo tanto la calidad del producto, permitiendo producir mejor, más rápido, con mayor durabilidad y a menores costos que si se hicieran en obra, basándose fundamentalmente en el aporte que le otorga la ingeniería; como herramienta principal para lograr tal adaptación.

Nuestros clientes son todos aquellos individuos o empresas, que construyen, así como también quiénes ejercen actividades técnicas y comerciales relacionadas con ellos.

Se especializa en el desarrollo, diseño y fabricación de elementos pre moldeados, para el sector de la construcción, en hormigón de cemento portland. Entre los diferentes productos que se ofrece, se puede mencionar a:

- Naves industriales
- Tribunas para estadios deportivos.
- Silos de almacenaje
- Vigas para puentes
- Estructuras especiales (adaptadas especialmente).

4.6. Visión, misión y valores de la organización

- A. La visión de la empresa, es la de seguir siendo líder dentro del mercado del premoldeado nacional, brindando soluciones al cliente dentro de los plazos que ellos lo requieran y logrando la satisfacción del mismo. Además podemos mencionar :



- Es una compañía con procesos orientados al servicio al cliente.
 - Ser referentes técnicos y consultores de consultores.
 - Ser reconocidos como modelo empresarial.
 - Posibilitar que sus miembros se sientan realizados profesionalmente como a nivel personal, estimulando su desarrollo, como base del éxito de la compañía.
- B. La misión de la empresa, es la de es satisfacer competitivamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo soluciones constructivas utilizando tecnología de avanzada, probada, investigada, desarrollada y respaldada por casi 40 años de experiencia.
- C. Los valores de la empresa, los podemos resumir en:
- Respeto hacia los clientes y por sobre todo responsabilidad en los servicios que se ofrece.
 - Constituida por gente honesta, responsable, leal, capacitada, proactiva y creativa, que marcan la diferencia para que se sientan atendidos por el servicio que se le está ofreciendo.
 - Seguridad en todas nuestras actividades, consideramos que es un compromiso continuo y fundamental para con la comunidad.
 - La calidad y el mejoramiento continuo como ventajas competitivas para obtener y mantener el liderazgo y éxito empresarial.

4.7. Estrategia de compensación salarial en el sector de ventas

Para alcanzar el objetivo de contar con el mejor personal en el área de comercial, y a la vez mantenerlos motivados, existe una necesidad de plantear una estrategia de compensación salarial, que se adecue y permita alcanzar tales metas, sobre todo en el canal de los Representantes de venta exclusiva.

Donde es necesario tener en cuenta ciertos parámetros que lo definiremos como de “*gestión integral de ventas*”.



Se implementará el pago de una compensación “variable por resultado”, para lo cual se tendrá en cuenta las funciones a cumplir en la *descripción y valuación de puestos*, y del análisis de mercado salarial actual.



CAPÍTULO 5: Relevamiento del sistema actual

Previo al planteo del nuevo esquema salarial de los representantes, es necesario entender cómo funciona el área dedicada a la venta de las estructuras de hormigón premoldeada, por lo cual se tendrá en cuenta: organigrama, distribución geográfica de los vendedores, proceso de venta, composición del precio de venta, esquema actual de pago, descripción y análisis de un puesto de trabajo entre otros temas.

5.1. Organigrama área comercial

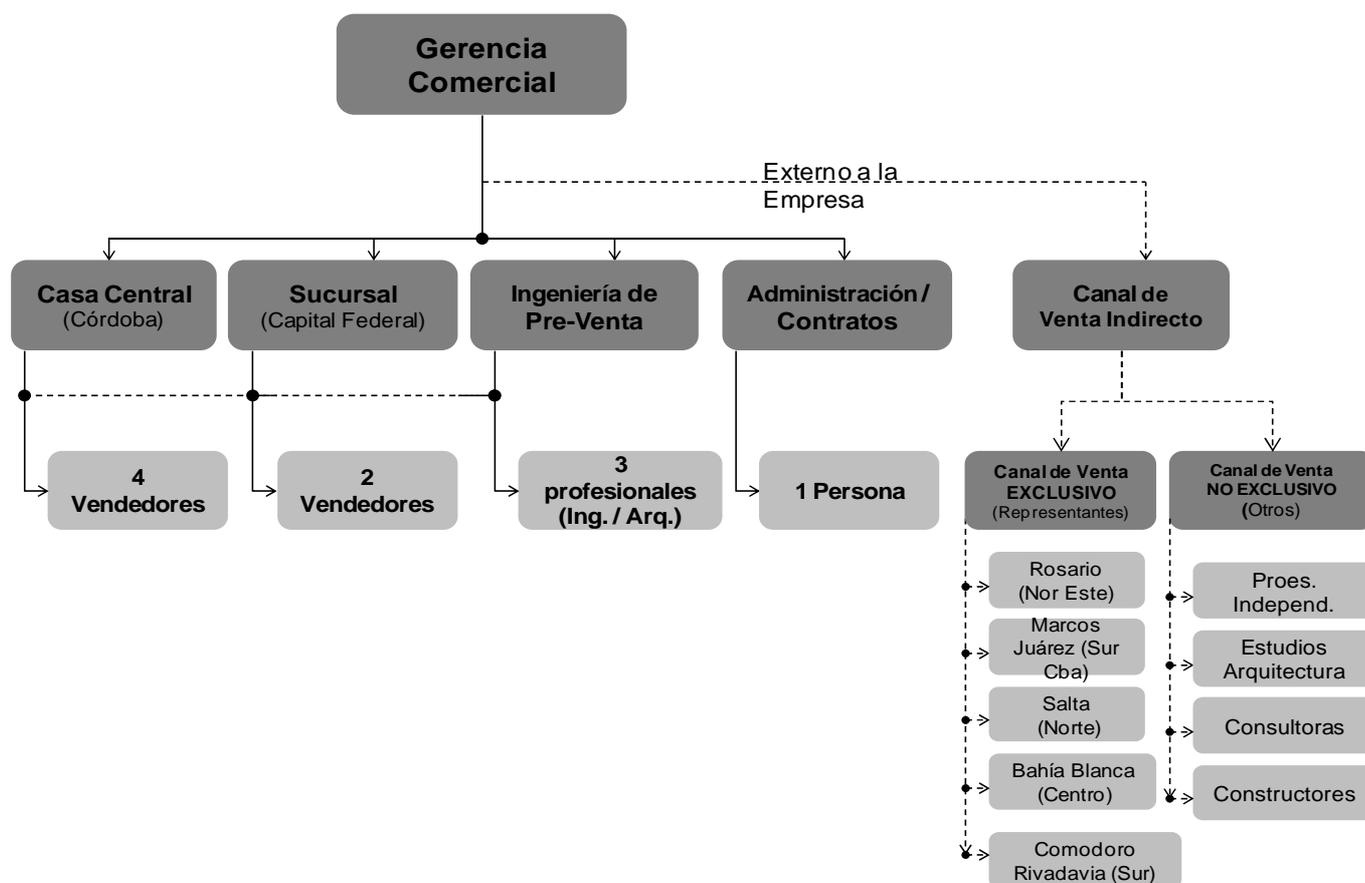


Ilustración 26: Organigrama actual del área comercial

(Fuente: elaboración propia)

5.2. Distribución geográfica de los representantes

La empresa cuenta con una red de representante de ventas exclusivas a lo largo y a lo ancho del territorio nacional. Los mismos están identificados y además poseen la respectiva zona de cobertura según se indica en la siguiente ilustración.



Hay algunos de ellos que como tal tienen mayor presencia en las ventas que otros. Mientras que en algunos casos con el transcurso del tiempo y con la falta de continuidad de las ventas se fueron perdiendo presencia.



Ilustración 27: Zona de Cobertura de Vendedores

(Fuente: elaboración propia)

5.3. Descripción del puesto de trabajo existente

En base al relevamiento de la descripción de puestos de trabajo, motivo del presente trabajo y de acuerdo al marco teórico planteado, se adjunta la plantilla de "Descripción y análisis de puestos", donde se incluyó: título, identificación del puesto, funciones esenciales y especificaciones del mismo.

Cabe aclarar que solo se presenta la del representante de la ciudad de Rosario, pues la de los otros representantes, poseen características muy similares a las ya mencionadas:

Formulario	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Nº RH-1		
Identificación del Puesto		
Nombre del Puesto:	Representante de ventas exclusivo	
Analista del Puesto:		
Área de Trabajo:	Comercial	Reporta a : Gerencia Comercial
Subordinados:	No tiene	Pares : No Tiene
Lugar de Trabajo:	Rosario, Argentina	
Fecha de Realización:	Abril 2014	Fecha de Verificación: Mayo 2014
Resumen del Puesto		
<p>Contactar, visitar, asesorar técnicamente, presupuestar y realizar operaciones de venta de estructura premoldeada.</p> <p>Realizar tareas de apoyatura al área de cobranzas, administración y soporte técnico a la ingeniería de detalles para lograr la aprobación de la documentación técnica elaborada por la empresa.</p>		
Responsabilidades Esenciales del Puesto		
Tareas		
Contactar a clientes, brindando asesoramiento técnico y comercial para la adquisición de una estructura premoldeada acorde a las necesidades del mismo.		
Inter-relacionar con el área comercial/ ingeniería de ventas a los efectos de definir las soluciones técnicas viables.		
Generar las soluciones técnicas necesarias para poder valorizarlas después.		
Confeccionar el/los respectivo/s presupuesto/s comercial/es.		
Generar el respectivo contrato cuando se efectúe la venta.		
Confeccionar el respectivo interactivo técnico/comercial (que permitirá a las distintas aéreas internas de la empresa tener una información acabada de las necesidades comerciales, técnicas y de cuidado durante la producción, transporte y montaje)		
Asesorar al cliente e inter-relacionar con la ingeniería de producción a los efectos de lograr la firma del documento técnicos (planos).		
Servir de soporte al área de cobranzas y administrativa, cuando lo requieran.		
Principales Conocimientos, Experiencias y Habilidades		
Conocimientos:		
Persona relacionada con la construcción (preferentemente profesional).		
Interpretación de planos y despieces ⁶⁷		
Conocimiento de computación y uso del sistema de presupuestación específico.		
Conocer las industrias existentes en la zona del vendedor.		
Habilidades:		
Interrelación con los clientes y con las distintas áreas internas de la empresa.		
Actitud y predisposición para emprender nuevos desafíos		
Demostrar sensibilidad a las necesidades del cliente.		
Rapidez para sincronizar las necesidades de los clientes con las propias de la organización, generando puentes de comunicación.		
Eficacia para el desempeño en un entorno con alta exigencias y bajo presión constante.		

⁶⁷ Despiece: Es la documentación técnica elaborada por el servicio de ingeniería externo a la empresa, destinado a definir por completo la pieza a producir (geometría y armaduras, etc.).



5.4. Descripción de un proceso de venta en la actualidad

Para poder comprender en forma sintética un proceso normal de ventas, desde que se pone en contacto un cliente con la empresa, y se convierte en un potencial comprador, se realiza la secuencia del proceso de venta común, en función de los dos posibles canales de ventas:

a. Canal de Venta Directa (oficinas comerciales) y Canal de venta Indirecto-Exclusivo (Represente):



Pedido de presupuesto: Se inicia con el pedido del cliente, poniéndose en contacto con el vendedor, para solicitarle el respectivo presupuesto y asesoramiento.

Estudio del presupuesto: El vendedor realiza todas las consultas necesarias, (a cliente y a áreas internas de la empresa), a los fines de poder evacuar todas las dudas.

Confección del presupuesto y envío del mismo al cliente: El vendedor realiza el presupuesto, valiéndose de la ayuda de un programa informático que tiene en cuenta las tipologías, cantidades y geometrías de las diferentes piezas premoldeadas que son computadas previamente.

El programa de computación⁶⁸, entrega un precio teórico que tiene en cuenta los costos directos de los insumos que se necesitan (cemento, acero, árido, mano de obra), los costos indirectos y costos de los servicios de terceros. Con esto se establece el precio de venta final.

Ilustración 28: Diagrama de Flujo del proceso de venta

(Fuente: elaboración propia)

Definición técnica/comercial: El vendedor se reúne con

⁶⁸ Software diseñado a medida, para el cálculo y presupuesto de las obras premoldeada



el cliente, evacuando todas las dudas técnicas/comerciales que tuviera, posteriormente evalúa la propuesta comercial del cliente con la consulta al gerente comercial y si ambas partes están de acuerdo se cierre comercialmente la obra, mediante un pre-acuerdo.

Cierre de la obra: Se realiza mediante dos instrumentos comerciales: a) un contrato de locación de servicios, en donde se detalla los elementos vendidos y los servicios que se prestará y b) se acompaña de un plano de ingeniería de lo que compra el cliente.

Intervención Post-Venta: El vendedor se convierte en la cara visible de la empresa ante el cliente cuando la empresa así lo requiera.

Acá desempeña un rol importante la buena comunicación y predisposición del vendedor con el mismo cliente para destrabar posibles conflictos e inclusive en las tareas de cobranzas.

Conclusión de los servicios: Una vez montada la estructura, el vendedor realiza una encuesta de satisfacción al cliente, comunicando las inquietudes al área comercial de la empresa.

Observación: En el caso de la existencia de comisiones, las mismas serán pactadas al momento del cierre de la operación comercial (monto y forma de pago).

b. Canal de Venta Indirecto-No Exclusivo (Otros):

Pedido de presupuesto: El profesional (vendedor no exclusivo), detecta la oportunidad y se la presenta a un vendedor de la oficina comercial de la organización.

En este tipo de operatoria, los representantes no tiene cabida, solo interviene una oficina comercial directa de la empresa, quien se interioriza del mismo, como así también de una idea, de la posible comisión; en el caso de que el negocio prospere, llegando a buen puerto, con la concreción de la venta.

Definición técnica/comercial: Los vendedores de la oficina comercial, estudian la factibilidad técnica/comercial de la propuesta que le es presentada, y en caso afirmativo elaboran, el respectivo presupuesto, entregándoselo al vendedor no-exclusivo, con destino final el cliente de éste último.

Si hiciera falta alguna apoyatura técnica/comercial por parte de la empresa, se generará reuniones, cuantas veces sea necesario, hasta evacuar, todo y cada uno de las dudas



planteadas por el cliente.

Cierre de la obra y esquema de pago al vendedor no-exclusivo: En el caso de que el cliente aceptase concretar la operación, se la realizará directamente con la empresa sin la intervención del vendedor.

Para ello, en conversaciones previas se definió y pacto la comisión que tendrá el vendedor no-exclusivo, como así también su forma de pago. Por lo general se liquida la misma, siguiendo el esquema de cobro que la empresa tiene con el cliente.



Ilustración 29: Comisión para una venta Indirecta No-Exclusiva

(Fuente: elaboración propia)

5.5. Composición del precio de venta

El precio de venta de una estructura premoldeada, responde a la suma de 2 componentes a saber:

Precio Venta = Componente fabricación + Componente de servicios (flete + montaje)

- **Componente fabricación:** Es el resultado de asignar el valor monetario de todos los insumos que se necesitan para fabricar esa estructura, teniendo en cuenta los costos fijos, variables, utilidades e impuestos.
- **Componente Servicio de flete:** Es un servicio que consiste en el traslado de las piezas desde la fábrica donde se lo produce hasta la obra). El mismo no



es prestado por la empresa, sino que se encuentra tercerizado. Este componente está excluido para el pago de las comisiones por venta.

- **Componente Servicio de Montaje:** Es un servicio que se utiliza para la descarga, izaje y colocación definitiva de todas las piezas que integran la estructura premoldeada hasta su posición final en el terreno del cliente. También no es prestado por la empresa, estando tercerizado y por lo tanto excluido del pago de comisiones por venta también.

5.6. Relevamiento del actual esquema de pago

Luego del relevamiento efectuado dentro del área de ventas, el esquema de pago por compensaciones empleado es:

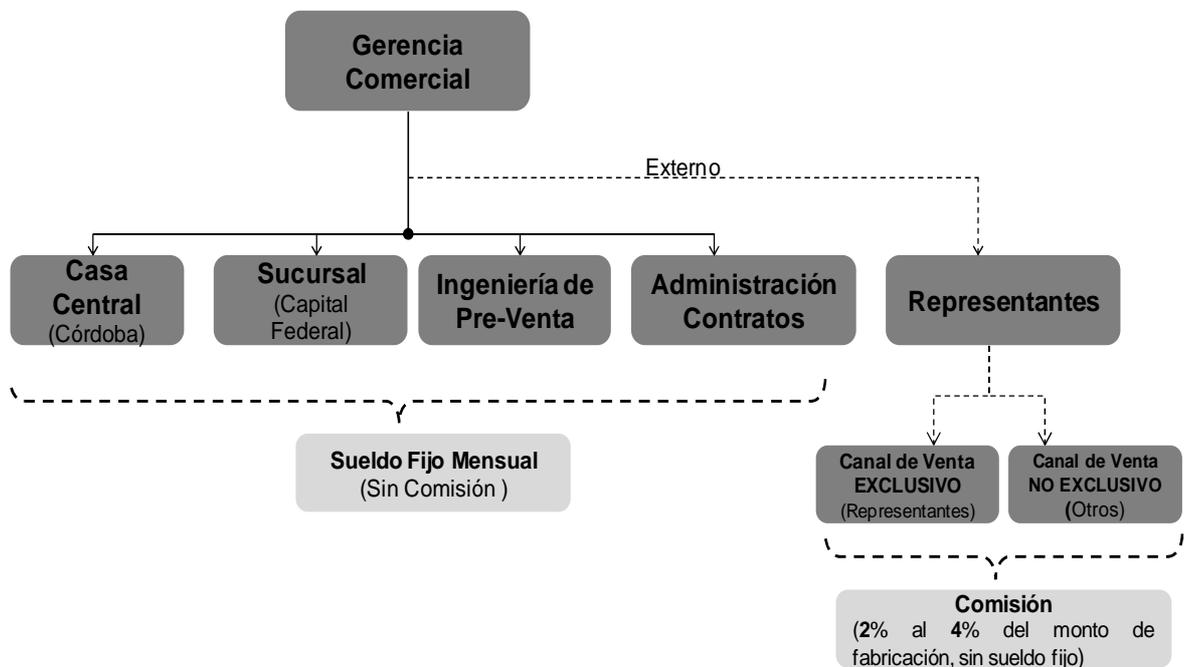


Ilustración 30: Esquema de pago actual

(Fuente: elaboración propia)

- Para el canal de “Ventas Directa” (Oficina Comerciales):** Existe solamente un “*sueldo fijo*” mensual, sin ningún otro tipo de retribución extra, en la que se tenga en cuenta por ejemplo: desempeño, metas, objetivos, etc.

Esto trae aparejado la falta de motivación en los mismos vendedores, como expresamos en el marco teórico de tener “*Siempre Incentivada a la tropa de*”



venta”, pues es el motor del área comercial de la organización.

b. Para el canal de “Ventas Indirecta” (Representantes y Otros): “No existe un sueldo fijo”, tan solo el pago de compensaciones por venta, que se realiza según sea el canal de ventas Indirecto empleado:

- **Representantes:** Se establece **teniendo** en cuenta tres pautas a saber:
 - a.- “zona geográfica”: llevado a cabo por medio de un contrato entre las partes.
 - b.- identificación de la obra por “rango de unidad de medida”. La unidad de referencia utilizada para el costeo es la “tonelada” de premoldeado (Tn).
 - c.- *Coficiente de Comisión*: Una vez definido el rango, se ve cual es el porcentaje asociado a ese rango y recién se aplica solamente a la componente fabricación del precio de venta; pues la componente servicio está excluido:

Tn (Unidad de Medida-Tn)		Co
Desde	Hasta	% del (Monto Fabric. Solo)
0	400	4,25%
401	1000	3,75%
1001	2000	3,25%
2001	3000	2,25%
3001	ó más	2,00%

Comisión (\$) = [Zo x (Tn x Co)] x Componente precio fabricación

Ilustración 31: Cálculo actual - Comisión Representante

(Fuente: elaboración propia)

- **Otros:** La empresa ofrece por lo general un porcentaje que varía entre el 2,0% y el 4,0% del importe del monto de fabricación, pero puede haber casos especiales en que se pacten de antemano un valor diferente al indicado con autorización expresa del gerente comercial.

En función del actual sistema de compensación, hemos detectado una serie de puntos donde se puede optimizar como propuesta futura a saber:



- a. Establecer metas de ventas
- b. Rentabilidad de cada negocio es fundamental.
- c. Medir confiabilidad de los técnico y comerciales, errores los paga caro la empresa
- d. Medir acciones durante la gestión de preventa orientadas al involucramiento del vendedor en esta actividad y al logro de objetivo
- e. Medir acciones de posventa orientadas a la “Satisfacción del cliente”. La cara de la empresa es el vendedor y a él recurren ante cualquier inconveniente.
- f. Gestión de cobranza. Aunque puede no ser una tarea excluyente del sector comercial la intervención e involucramiento del vendedor es muy importante.



CAPÍTULO 6: Desarrollo del modelo de compensaciones

Para realizar el desarrollo del modelo de compensaciones, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones previas, antes de introducirnos en el propio desarrollo del modelo, entre ellos: la valoración de los puestos de trabajo por el método de factores por puntos y el concepto de regresión lineal simple, para poder interpretar la descripción de la metodología y el desarrollo del posterior método empleado.

6.1. Valoración de puestos por el método de factores y puntos⁶⁹

El mismo fue desarrollado dentro del marco teórico (pág. 71), cuando se habló del sistema de valoración puestos, empleando dentro de los métodos teóricos, el de factores y puntos.

Fue concebido por el estadounidense Merrill R. Lott⁷⁰, convirtiéndose en uno de los métodos más utilizados para la evaluación de cargos por parte de las empresas; pues su técnica es analítica y en donde las partes componentes de los puesto son comparadas empleando factores de valuación.

Se asigna valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

Los pasos a seguir son:

- a. Identificar y elegir los factores de valuación. Los mismos por lo general son agrupados en grupos más representativos: (destreza, esfuerzo y responsabilidad).
- b. Ponderar los factores de valuación. Se asigna valores a los factores de acuerdo con la importancia que tiene cada uno. Por lo general se emplea el peso porcentual con el que cada factor interviene en la evaluación del puesto, no siendo necesario que la sumatoria represente el 100%

⁶⁹ Chiavenato Idalberto, (2004), *“Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”*, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capítulo 8: Descripción y análisis de puesto, pág. 295).

⁷⁰ Lott, Merrill R., Director estadounidense de investigación y estadísticas de Corporación Bancaria Continental en 1920 y mentor Del sistema de valuación de factores y puntos.



- c. Generar una escala de puntos. Se atribuyen puntos (valor numérico) a los grados de cada factor, y se lo ordena comenzando por el más bajo (Grado A), estableciendo por lo tanto una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. La progresión puede ser: aritmética, geométrica o incluso una arbitraria.
- d. Preparar el manual de valuación de puestos (Especie de diccionario para saber encuadrar para cada grado la escala de calificación a darle en función de las condiciones que deber reunir para tal puntaje a asignar), en el que se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación intervinientes.
- e. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación. Se comparan todos los puestos y se anota el número de puntos obtenidos por cada uno en cada factor.
- f. Delineación de la curva de dispersión salarial. Se convierte los valores de los puntos en valores monetarios. Para ello se realiza una correlación entre el valor de puntos de cada puesto y el salario de sus ocupantes (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes). Con estos datos se confecciona la curva de dispersión salarial, colocando en el eje de la "X" los valores de puntos y en el eje de las "Y" los salarios
- g. Definición de la línea de tendencia salarial (recta o curva). Se busca una función que mejor aproxime sobre la base de que la misma, tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos de la gráfica. Se puede utilizar la técnica de los mínimos cuadrados para encontrarla.
- h. Definición de bandas salariales, para verificar que a lo largo de esa línea de tendencia, exista para cada valor en puntos una correspondencia a un único valor de salario.



6. 2. Regresión lineal

El análisis de regresión lineal⁷¹, es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. Se adapta a una amplia variedad de situaciones. Tanto en el caso de dos variables (regresión Lineal), como en el de más de dos variables (regresión múltiple), se lo puede emplear para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente (Y) y una o más variables llamadas independientes (X1, X2, X3, X4).

6.2.1. Regresión lineal multiple

Como se expresó anteriormente, cuando la relación entre una única variable dependiente (Y, llamada criterio) y varias variable independientes (X1, X2, X3, X4, llamada predictores), se constituye lo que se llama regresión múltiple⁷².

$$Y_i = b_0 + b_1 * X_{i1} + \dots + b_k * X_{ik} + e_i$$

Y_i , es la i-ésima observación de la variable aleatoria dependiente

$X_{i1}, \dots, X_{i2}, \dots, X_{ik}$, son las i-ésima observación de variable fijas independientes.

b_0, b_1, \dots, b_k , son los llamados coeficientes de regresión

e_i , es la variable aleatoria error que se supone que se considera:

- Los errores “E”, tienen media cero.
- Los errores “E” tienen varianza igual; pero desconocida σ^2 .

El objetivo es usar los valores conocidos de las variables independientes “X” para poder entonces predecir la única variable dependiente seleccionada por el investigador para expresar el comportamiento de un hecho determinado que se está investigando.

⁷¹ Mendoza H, Vargas J, Lopez L, Bautista G. (2002). Métodos de Regresión. Universidad Nacional de Colombia, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND.

⁷² Mendoza H, Vargas J, Lopez L, Bautista G. (2002). Métodos de Regresión. Universidad Nacional de Colombia, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/html/un5/cont_01_41.html. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND...



Cada variable independiente " x_i " es ponderada, de forma tal que las ponderaciones indican su contribución relativa a la predicción del conjunto⁷³.

Las ponderaciones facilitan la interpretación de la influencia de cada variable independiente. Al conjunto de variables independientes ponderadas es conocido también como valor teórico de la regresión, que en definitiva es una combinación lineal de dichas variables para predecir mejor la variable dependiente "x".

No se introduce mucho más, pues desarrollaremos el de regresión lineal simple para nuestro trabajo.

6.2.2. Regresión lineal simple⁷⁴

La más simple relación entre dos variables es una línea recta. Se considera un modelo lineal cuando los parámetros ocurren de manera lineal. En el modelo de regresión es muy importante identificar cuál es la variable dependiente y cuál es la variable independiente. En el Modelo se establece que Y es una función de sólo una variable independiente, razón por la cual se le denomina también Regresión Derivada, porque sólo hay dos variables, una dependiente y otra independiente y se representa así:

$$Y = f(X); \text{ "Y está regresando por X"}$$

La variable dependiente "Y", es la variable que se desea explicar, predecir, también llamada regresando, de respuesta, de salida.

La variable Independiente "X", se le denomina variable explicativa, regresora, de entrada y se le utiliza para explicar "Y".

Nuestro objetivo es encontrar la relación que existe entre 2 variables (Las Tn de Venta de una Obra y la Comisión), por lo cual solo nos limitaremos a los modelos de **regresión lineal simple**, esto es un modelo con un solo regresor "X", que tiene una relación con una respuesta "Y"; y que es una **línea recta**

⁷³ Hair, Anderson, Tatham, Black, (1999), "Análisis Multivariantes", Madrid: Prentice Hall Iberia, 5ª. ed. (Pág. 144).

⁷⁴ Mendoza H, Vargas J, López L, Bautista G. (2002). Métodos de Regresión. Universidad Nacional de Colombia, <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND



En el estudio de la relación funcional entre dos variables, una variable “X” independiente y una variable “Y”, presenta la siguiente notación:

$$Y = b + a X + E$$

“b” es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y.

“a” es el coeficiente de regresión poblacional (pendiente de la línea recta)

“E” es la componente aleatoria del error

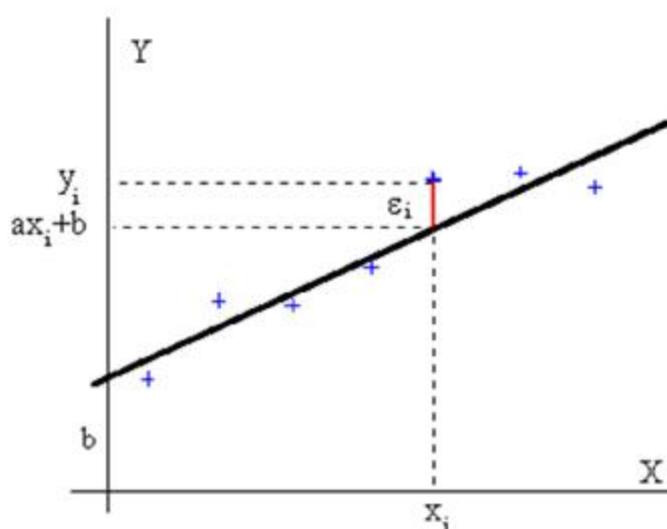


Ilustración 32: Función de regresión lineal simple.

(Fuente elaboración propia en base a Mendoza, 2002)

Se hacen los siguientes supuestos⁷⁵:

- Los errores “E”, tienen media cero.
- Los errores “E” tienen varianza igual; pero desconocida σ^2 .
- Los errores “E” no son correlacionados. (La no correlación de los errores significa que el valor de un error no depende del valor de cualquier otro error).

⁷⁵ Pino María Isabel Rincón. (2005), “Regresión Lineal Simple. Universidad Nacional Federico Villarreal, Curso de Estadística, Perú”, Recuperado Julio, 2014 <http://www.monografias.com/trabajos27/regresion-simple/regresion-simple.shtml#ixzz36nyZ20pF>



- La variable “X”, es controlada por el investigador y medida con un error despreciable; con lo que podemos decir entonces “sin error”.
- La variable dependiente “Y” es aleatoria. Esto es, existe una distribución de probabilidad para “Y” en cada posible valor de “X”. Consideramos que están normalmente distribuidos y son estadísticamente independientes.

Con lo cual, nos queda como parámetros:

- La media de la distribución: $E(Y/X) = b + a X$
- La Varianza es: $V(Y/X) = V(b + a X + E) = S^2$

6.2.2.1. Estimación de la ecuación de regresión

Una vez que se han colectado los datos, se deben ubicar los puntos en un plano cartesiano donde en el eje (x) representa a la variable independiente “X”, mientras que eje (y), representa a la variable dependiente “Y”. Este gráfico es llamado el **diagrama de dispersión**. Si en el diagrama, los datos parecen ajustarse a una línea recta se debe proponer un modelo de regresión lineal simple como el dado en la ecuación definida anteriormente.

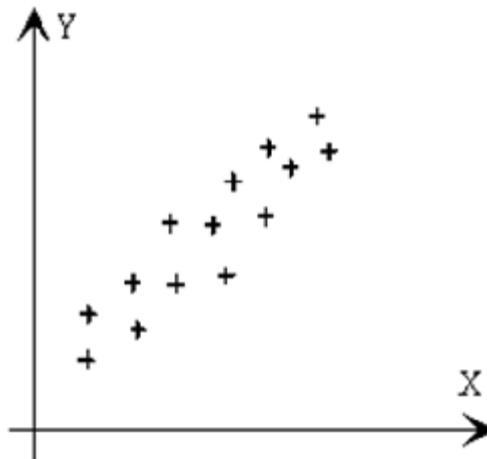


Ilustración 33: Diagrama de dispersión.

(Fuente elaboración propia en base a Mendoza, 2002)

Para obtener la ecuación de regresión o modelo ajustado se debe obtener los estimadores de los parámetros del modelo “a” y “b”, con los datos observados de la muestra. Se lo puede obtener mediante algunos métodos de estimación como por



ejemplo:

- Mínimos cuadrados
- Máxima verosimilitud.

6.2.2.2. Método de mínimos cuadrados

Este método, permite encontrar los estimadores de los parámetros “a” y “b”; tal que la suma de (diferencias entre el valor observado de “y_i” y el valor estimado \bar{y}_i) sea mínima, es decir busca cual es la recta que más se acerca a los puntos, y que haga que la distancia existente, entre el valor real “y_i” versus el valor obtenido por la recta ajustada “ \bar{y}_i ”, sea la más pequeña posible; así la suma de todas estas distancias simbolizadas como suma de cuadrados del error “SCe”

$$SCe = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_i)^2$$

Sea la más pequeña; y como la mejor recta está determinada por a y b; entonces matemáticamente se desea escoger dichos valores que minimicen la suma de cuadrados del error, siendo estos:

$$a = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sum(x_i - \bar{X})^2} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{X} \bar{Y}}{\sum x_i^2 - n \bar{X}^2}$$

$$b = \bar{Y} - a \bar{X}$$

Luego, la ecuación de regresión muestral estimada es: $\bar{Y} = b + a X$

b es el estimador y representa el valor estimado de la variable Y, cuando la variable X = 0
a es el estimador y representa el coeficiente de la regresión; está expresado en las mismas unidades de “Y”, e indica el número de unidades en que varía “Y” cuando se produce un cambio, en una unidad, en X (pendiente de la recta de regresión).

Un valor negativo de b sería interpretado como la magnitud del decremento en Y por cada unidad de aumento en X.

6.2.2.2.1. Bondad del ajuste

El coeficiente de correlación es otra técnica de estudiar la distribución



bidimensional, que nos indica la intensidad o grado de dependencia entre las variables X e Y. El coeficiente de correlación r es un número que se obtiene mediante la fórmula.

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{N \sigma_x \sigma_y}$$

El numerador es el producto de las desviaciones de los valores X e Y respecto de sus valores medios. En el denominador tenemos las desviaciones cuadráticas medias de X y de Y.

El coeficiente de correlación puede valer cualquier número comprendido entre -1 y +1.

Cuando r=1, la correlación lineal es perfecta, directa.

Cuando r=-1, la correlación lineal es perfecta, inversa

Cuando r=0, no existe correlación alguna, hay una independencia total de los valores X e Y.

6.2.2.3.Método de máxima verosimilitud⁷⁶

La idea fundamental de este método es tomar como estimación del parámetro estudiado, el valor que haga máxima la probabilidad de obtener la muestra observada.

La verosimilitud consiste en otorgar a un **estimador/estimación** una determinada "credibilidad" una mayor apariencia de ser el cierto valor (estimación) o el cierto camino para conseguirlo (estimador).

En términos probabilísticos podríamos hablar de que la verosimilitud es la probabilidad de que ocurra o se dé una determinada muestra si es cierta la estimación que hemos efectuado o el estimador que hemos planteado.

Considerar x distribuida de acuerdo a f(x; q) donde q es un parámetro (o vector de parámetros) desconocido.

⁷⁶ Cadenas Gómez J, (2005), "Curso de Estadística TAE: Método de máxima verosimilitud", Universidad de Zaragoza, España, Recuperado Julio, 2014, <http://benasque.org/benasque/2005tae/2005tae-talks/233s6.pdf>



El método de máxima verosimilitud es una técnica para estimar los valores de θ dada una muestra finita de datos. Supongamos n medidas de x , x_1, \dots, x_n . Puesto que las medidas son independientes, la probabilidad de que x_1 esté en $[x_1, x_1+dx_1]$, x_2 en $[x_2, x_2+dx_2]$, es:

Probabilidad de que x_i esté en $[x_i, x_i + dx_i]$ para todo $i = \prod_{i=1}^n f(x_i; \theta) dx_i$

Si la función pdf= $f(x; \theta)$ y θ el (los) parámetro(s) describen realmente los datos, esperamos alta probabilidad para los datos que hemos medido. Análogamente un parámetro cuyo valor se desvíe mucho del auténtico resultará en baja probabilidad para las medidas observadas.

Probabilidad máxima para la pdf y parámetros correctos. Por tanto la función:

$$L(\theta) = \prod_{i=1}^n f(x_i; \theta)$$

El objetivo es entonces construir funciones de los x_i que permitan estimar los parámetros θ .

Será máxima para la pdf y parámetros correctos. En estadística clásica $L(\theta)$ no es la pdf de θ sino la pdf conjunta de los x donde: θ se trata como un parámetro (del que la pdf depende) las x_i están fijados (los datos ya han sido adquiridos)

En estadística Bayesiana, podemos tratar $L(\theta) = L(x|\theta)$ como la pdf de x dado θ y a usar el teorema de Bayes para calcular la probabilidad posterior $p(\theta|x)$. Estimadores de máxima verosimilitud.

Se trabajara con el método de los mínimos cuadrados por la simplicidad que presente el mismo.

CAPÍTULO 7: Recopilación de datos existentes

Sobre la base del análisis de la base de datos aportados por el área comercial de la organización, lo largo de un periodo de 45 meses consecutivos, desde octubre de 2010, hasta marzo de presente año, se realizó un análisis pormenorizado de la información de los mismos, previa depuración de toda aquella información que pudiera



introducir ruido a nuestro análisis.

Evolución de la composición de los precios de venta Cabe aclarar que el periodo analizado es el que se obtuvo de la empresa, pues es el que contaba a posterior del proceso de migración que se realizó en la misma, cuando decidieron implementar un software comercial nuevo para el control y gestión integral de la misma, llamado SAP⁷⁷.

Se consideró que este rango de aproximadamente de 4 años, nos permite valorar y entender el comportamiento histórico y poder sacar conclusiones a futuro.

En base a lo anterior y sobre la premisa de analizar los datos desde lo general hacia lo particular, se plantea el estudio de la información, considerando para ellos cuatro grupos de análisis a saber:

Grupo 1	<ul style="list-style-type: none">• Evolución de las ventas generales de la empresa
Grupo 2	<ul style="list-style-type: none">• Evolución de la composición de los precios de venta
Grupo 3	<ul style="list-style-type: none">• Evolución por canal de ventas
Grupo 4	<ul style="list-style-type: none">• Evolución de la relación comisiones/precio de fabricación
Grupo 5	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de la comisión por representante

Ilustración 34: Grupo de análisis de datos relevados

(Fuente: elaboración propia)

7.1. Grupo de análisis 1: Evolución general de las ventas

Evolución de la producción: Es fundamental realizar una mención con relación a que la unidad de producción que emplea la organización es la tonelada de hormigón

⁷⁷ SAP: líder mundial de software empresarial, que permite integrar cada uno de los procesos operativos de una empresa. La sede central se encuentra en Walldorf, Alemania. www.sap.com/about



premoldeado (Ton). De la observación temporal, podemos inferir que el mismo presenta una fluctuación mensual que ronda entre las 2000 a 5000 Ton

La industria del premoldeado es como se supo decir “*el termómetro de la actividad industrial*”, pues no está exenta de los vaivenes económicos de nuestro país.

Además, existe una característica particular, pues presenta 3 picos marcados en 2011, 2012, signados por situaciones coyunturales de la empresa, como es indicada en el mismo gráfico, y que corresponde a contratos específicos.



Ilustración 35: Evolución de las Ventas

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

Evolución por centro de producción: Sobre la base de que la organización posee dos plantas productivas que operan, una en la ciudad de Córdoba y la otra en General Rodríguez; es lógico pensar que donde se encuentra su sede central, tenga también el aporte principal a la producción total (60 al 80%).



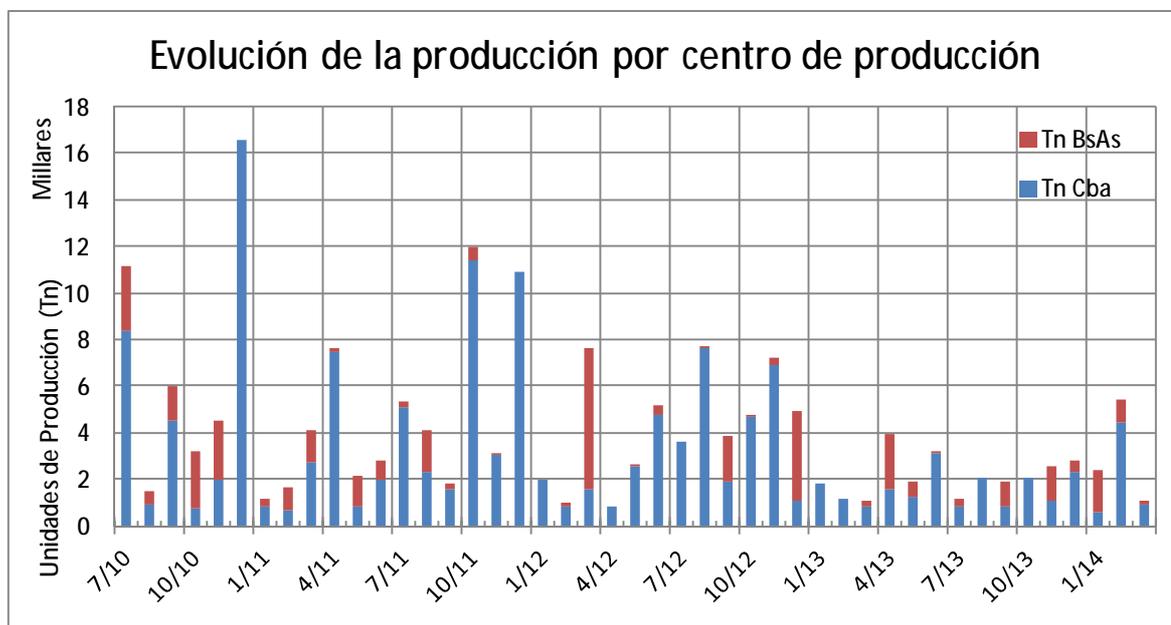


Ilustración 36: Evolución por centro de producción

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

7.2. Grupo de análisis 2: Evolución por composición de precios

Con relación a la componente fabricación, vemos un ligero aumento en 2012, lo mismo sucede con la participación del componente tareas complementarias durante 2010, pero en términos generales, podemos destacar que la participación de cada componente es el que se detalla:

- ü Componente precio de fabricación: entre 55% a 72%
- ü Componente precio de flete: 10% a 15%
- ü Componente precio de montaje: 10% a 15%
- ü Tareas precio de tareas complementarias: 5% a 20%



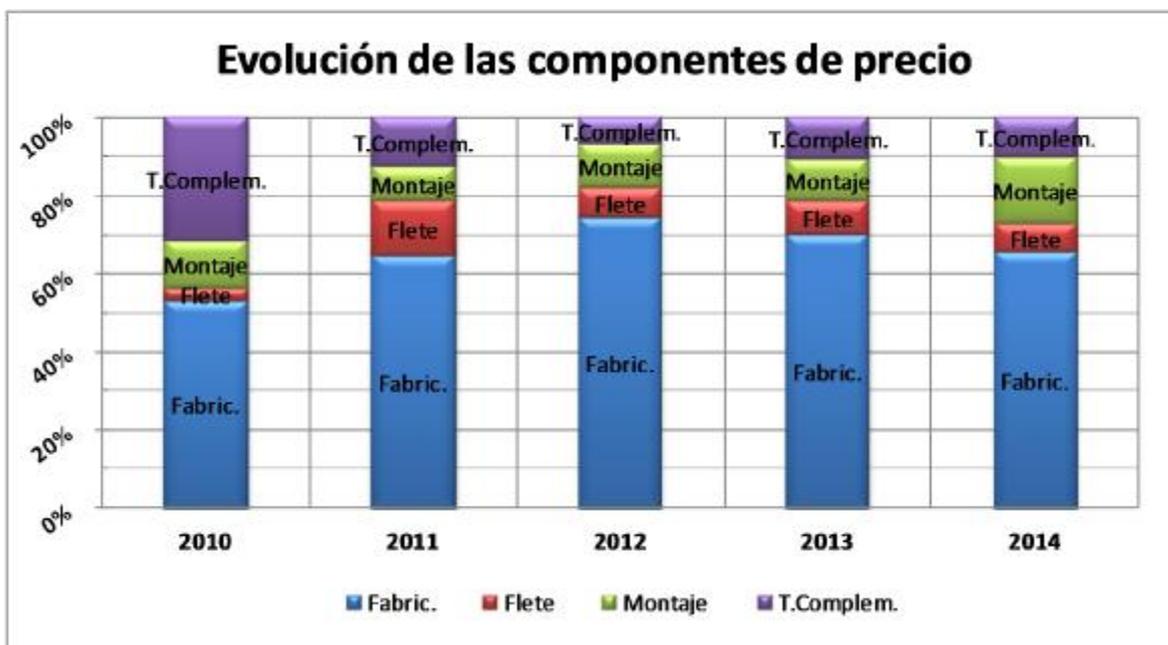


Ilustración 37: Evolución de los Componentes del precio

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

7.3. Grupo de análisis 3: Evolución por canal de ventas

Podemos señalar que el canal de ventas “Oficina Córdoba”, mantiene la principal proporción del total de ventas, si bien se produce una contracción durante 2013, por las ventas sostenidas de toda la industria existente en el Gran Rosario, no obstante se sigue manteniendo el liderazgo.

El segundo canal de ventas en importancia es el del representante de Rosario seguido por la oficina de Buenos Aires, quedando relegada a la última posición el del vendedor del sur de Córdoba, mientras los otros representantes, prácticamente no existen.



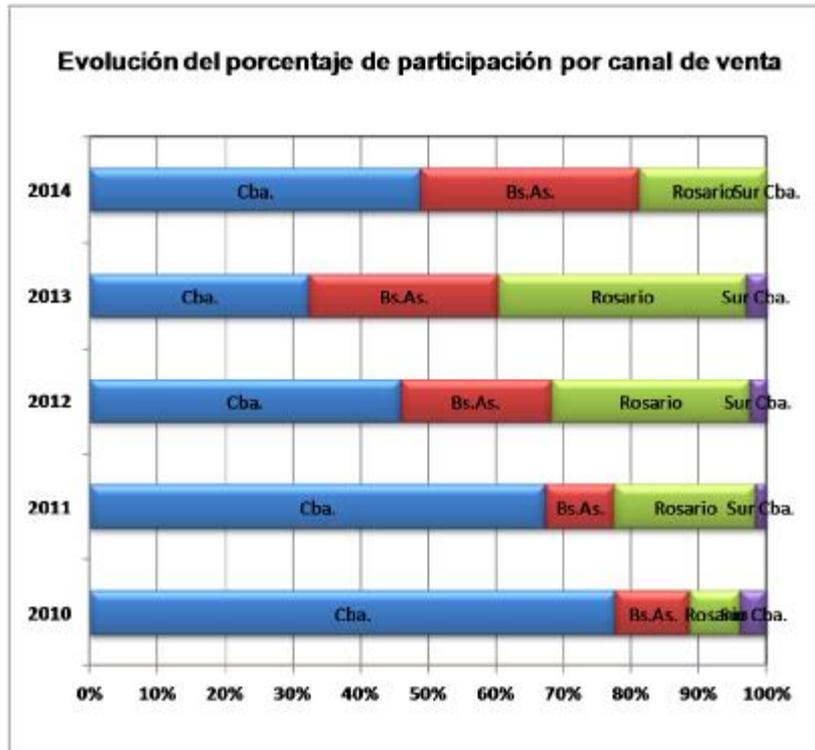


Ilustración 38: Evolución por Canal de Venta

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

En términos generales podemos sintetizar la siguiente distribución porcentual por canal de ventas:

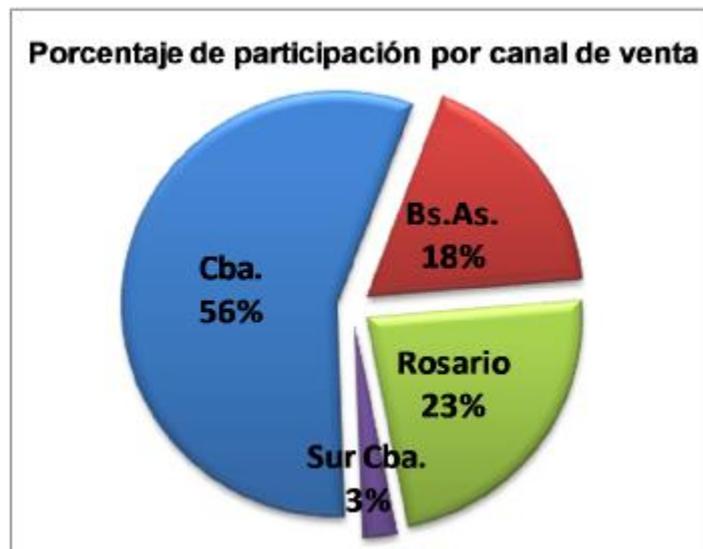


Ilustración 39: Porcentaje de Participación por Canal

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)



7.4. Grupo de análisis 4: Evolución temporal relación: comisión/ precio fabricación

Trabajando con los datos de todas aquellas obras con comisión a lo largo de los 45 meses analizados, podemos observar que el porcentaje de la comisión de los representantes, en términos generales oscila del 0,1% al 2% de la componente de precio fabricación.

Así mismo se introdujo la ecuación de la recta pro tendencia de la misma.

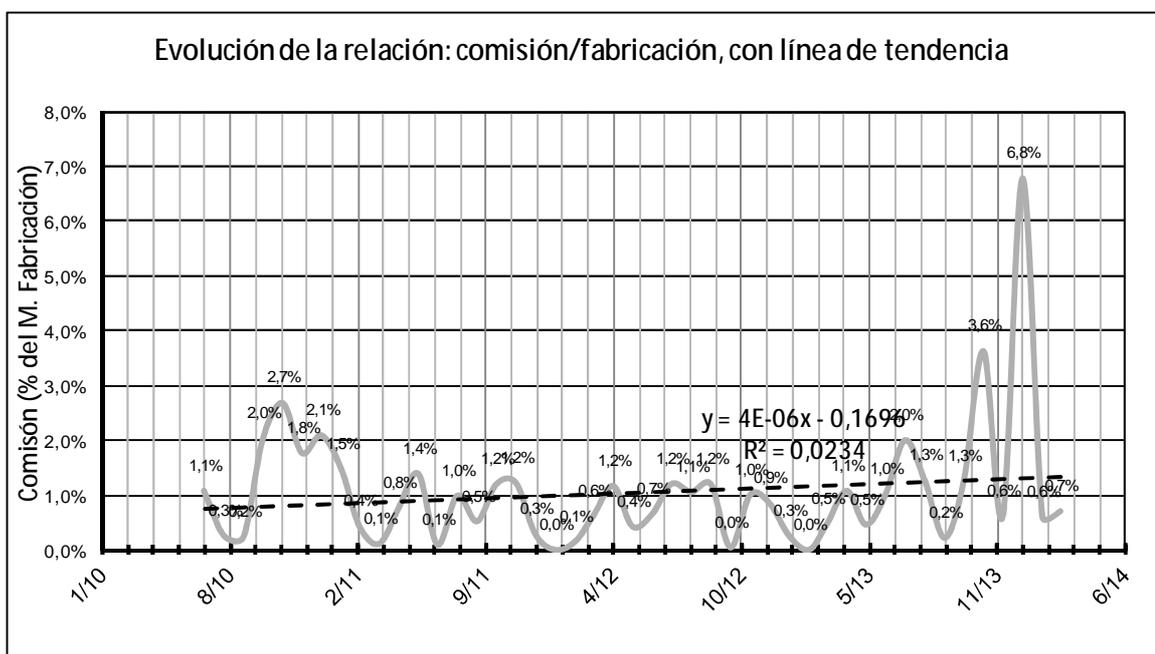


Ilustración 40: Línea de Tendencia de la Relación Comisión/Fabricación

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

7.5. Grupo de análisis 5: Tendencias de la comisión por representante

Del análisis de los cuatro gráficos, podemos detectar que el de mayor información no da, para sacar conclusiones para nuestro trabajo, es el que corresponde al área del representante de Rosario, pues los otros centros, no me suministran información alguna.



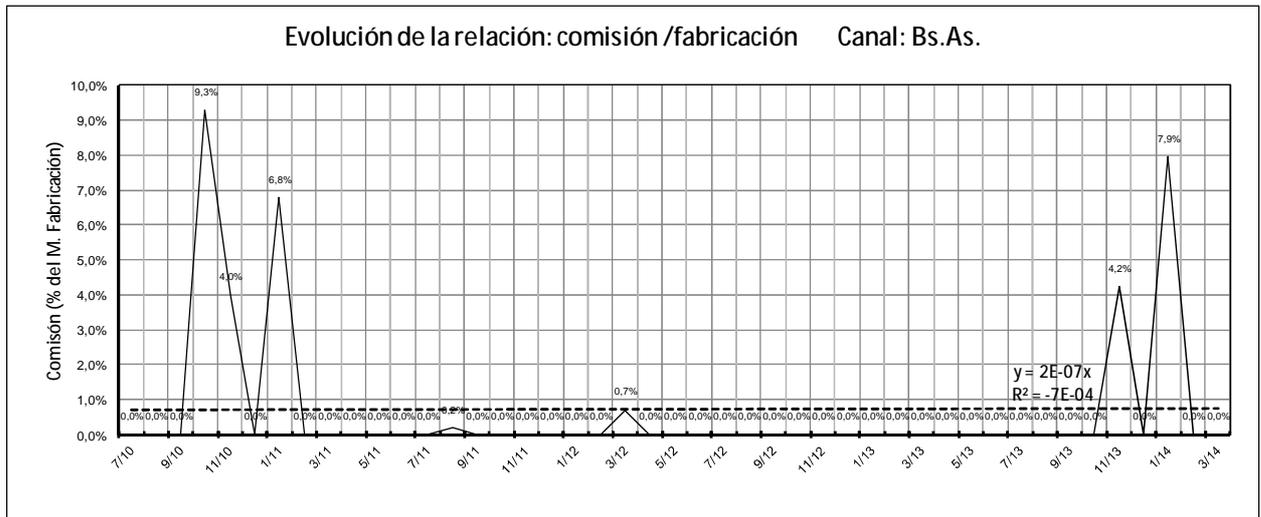
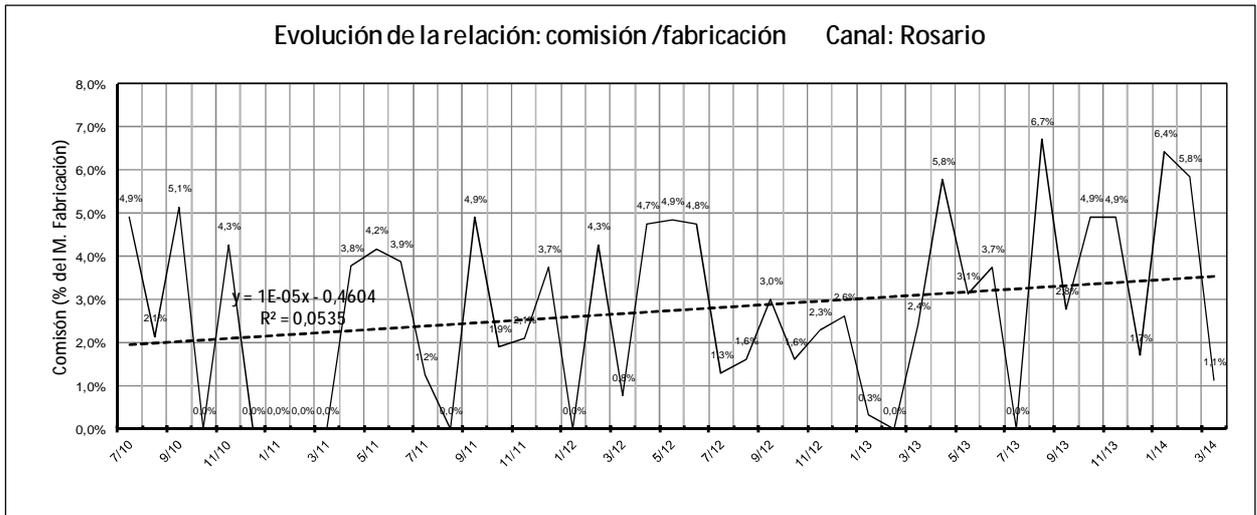


Ilustración 41: Tendencia de las comisiones por canal de venta

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)



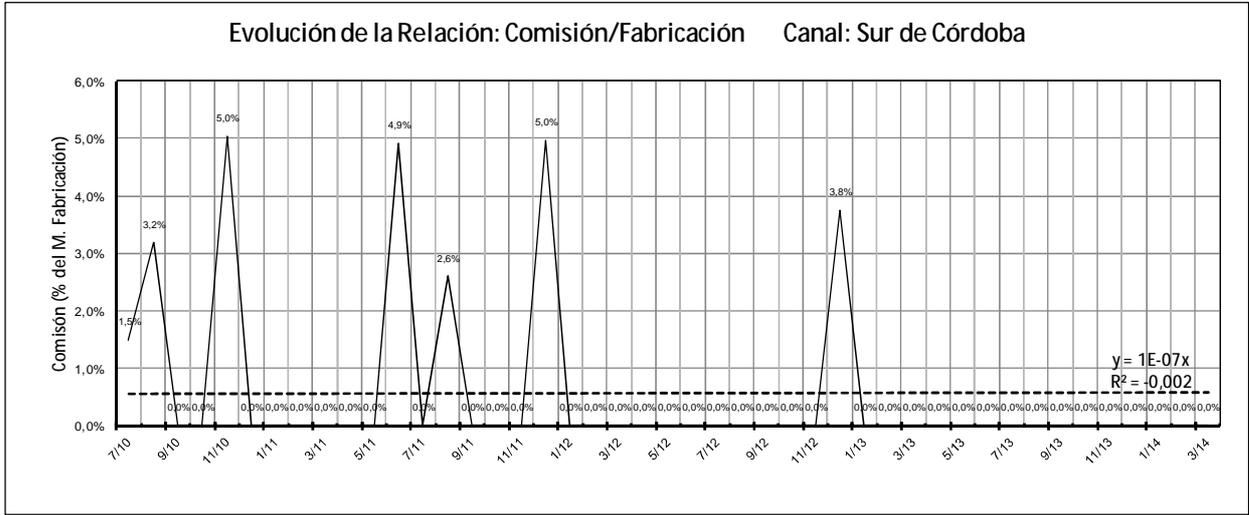
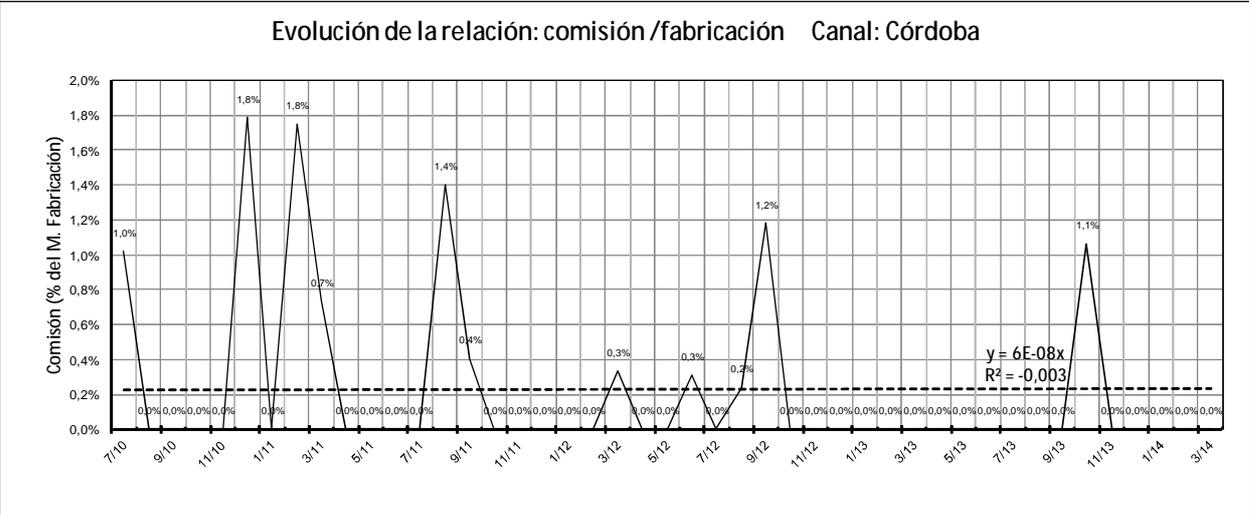


Ilustración 42: Tendencia de las comisiones por canal de venta; continuación

(Fuente: elaboración propia con datos de la empresa)

Si analizamos en detalle el aporte del gráfico de Rosario, podemos detectar que la evolución de las comisiones, oxila en promedio en el orden del 6% como banda superior y del 1,2% como banda inferior. Se descarta el aporte de situaciones coyunturales del orden del 8%. Así mismo se generó una línea de tendencia con sus respectivas constantes:

$y=1E-05x-0,4604$, con un coeficiente de correlación de $R^2 = 0,0535$

CAPÍTULO 8: Propuestas para nuevo esquema de remuneración

Del análisis del actual sistema de compensación a representantes, se observó que:

1. El cálculo de la comisión se lo obtiene como un porcentaje “fijo”, en base a una clasificación previa dada por el tamaño de la obra.
2. No se tiene en cuenta es la rentabilidad del negocio de esa venta efectuada por el representante, aplicada a su comisión.
3. No se tiene en cuenta medidas del rendimiento/desempeño del representante dadas por la gestión de preventa, las acciones de posventa y las gestiones de cobranza.
4. No se tiene en cuenta las metas de ventas.

Es por ello que se presenta dos propuesta válidas para el desarrollo del nuevo método de compensaciones salariales a aplicar a los representantes:

- a. Una de ellas sigue los lineamientos de la metodología empleada en la valuación de puestos de trabajo, por medio del empleo del método teórico, llamado “de factores por puntos” , adaptándolo con algunas consideraciones especiales a la realidad particular de la presente organización para que el mismo pueda se aplicado sin problema.
- b. La segunda propuesta, contempla una idea más acabada de la actual realidad de la empresa en cuanto a la forma de pago que viene implementandose actualmente y lo que se propone es el agregado de coeficientes correctivos de las variables ya existentes, pero además la incorporación de unos nuevos que permitan tener una visión más integral del problema.

8.1. Propuesta 1: Esquema de factores por puntos

Lo que intentamos es utilizar la base teórica del respectivo método, pero con adaptaciones concretas para ser aplicado a una parte dentro del área comercial de la organización. Dichas consideraciones entre el teórico y la adaptación, se encuentran resumidas en la siguiente tabla:



Concepto	Método Teórico “de Factores por Puntos”	Método Adpatado a la Organizacion
Objetivo Final	Curva Salarial de todos los puestos de la organizacion	Curva de gestión integral de ventas (comisión) de los representantes (es un sector del área comercial de la organización).
Participantes	Todos los puestos de trabajo de la organización.	Los representantes del área comercial de la organización.
Factores de Valuación (FV)	Factores de Valuación Agrupados en requisitos mentales, físicos, de responsabilidad, condiciones de trabajo	Factores de Gestión Integral de Ventas Agrupados en características del área comercial: tamaño de la obra, rentabilidad del negocio, rendimiento del cargo, metas de venta
Ponderacion de los FV	Idem al esquema teórico con una escala de pesos relativos, usando la porcentual para ponderar. (No es necesario que la suma llege al 100%).	
Escala de puntos para cada Grado del FV	Idem a los lineamientos del concepto teórico. (Se genera una escala de puntos, mediante el uso de una progersión aritmética u otra, partiendo del mas bajo en coincidencia con el porcentaje que se asigno anteriormente).	
Manual de Valuación de Cada FV	Se aplica siguiendo los mismos lineamientos que el concepto teórico. (Se realiza una descripción pormenorizada de cada grado para cada FV, de jandolo perfectamente encuadrado en el momento de efectuar la clasificación por parte una persona, no dejando márgenes a interpretaciones personales).	
Encargado de la Valoración	Recursos Humanos	El representante (a travez de sus ventas) más el Gerente Comercial

Ilustración 43: Síntesis de la adaptación del método de factores por puntos

(Fuente: elaboración propia, en base a Chiavenato, 2004)



8.1.1 Etapas del Proceso⁷⁸

a).- **Definición de los factores de Valuación ó Factores de Gestión Integral de Ventas:** En la introducción hemos definido los inconvenientes que cuenta el sistema actual, por lo que se propone considerar como factores de valuación ó de gestion integral de ventas, siendo los siguientes:

- Tamaño de la Obra: para poder compatibilizar el tamaño de la obra con la escala de comisión a pagar. Definimos el coeficiente “**Tn**”.
- Rentabilidad del Negocio: Para tener la pérdida de rentabilidad de una operación comercial, por causas ajenas a la desiciónpolítica de la gerencia comercial y atribuibles al representante. Definimos el coeficiente “**Re**”.
- Rendimiento del Cargo: En el se tiene en cuenta las mediciones de las acciones durante la gestión de preventa, las acciones de posventa y las gestiones de de cobranza. Definimos el coeficiente “**Rc**”.

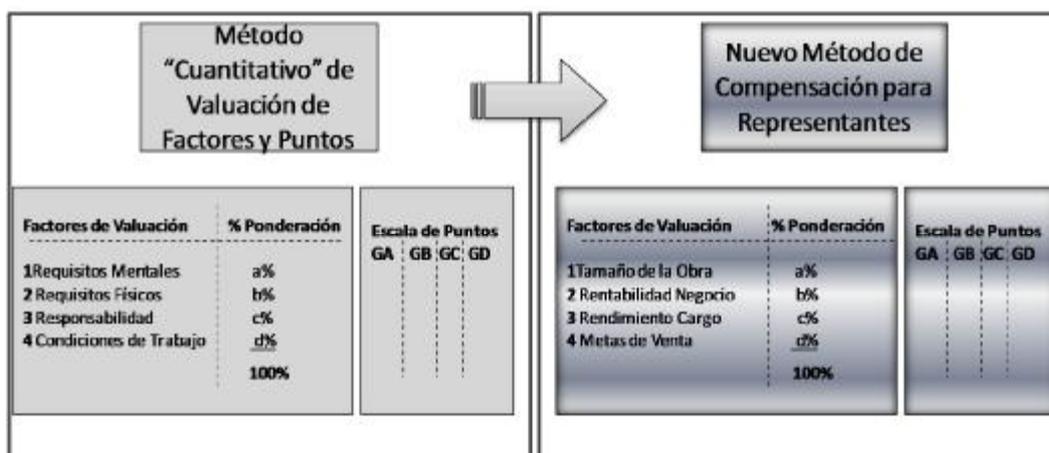


Ilustración 44: Esquema de adaptación del método de factores por puntos

(Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, 2004)

- Metas de Venta: Es necesario mantener y/o incrementar el porcentaje de ventas de la zona, representado por el porcentaje que aporta la zona geográfica dentro de las ventas totales. Definimos el coeficiente “**Mv**”.

⁷⁸ Chiavenato Idalberto, (2004), “Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones”, México: Mc.Graw-Hill, 8a. ed., (Capítulo 8: Descripción y análisis de puesto, pág. 295).



b).- **Ponderación de los factores de Valuación:** Los factores se ponderan de acuerdo a la importancia relativa de cada uno de ellos, atribuyendo a cada factor su peso relativo en la comparación de los mismos. Para ello seguiremos con la distribución del peso “porcentual” como distribuidor de los pesos relativos.

Aunque no es necesario que cierre al 100%, por una cuestión de simplificación y de fácil interpretación, lo haremos cerrar a ese valor.

c).- **Escala de puntos:** Finalizada la ponderación, el paso posterior es atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Por lo general el grado más bajo de cada factor, es definido como “Grado A” y corresponde al valor del porcentaje de la ponderación.

Definido éste como primero en la escala, se define los inmediatos superiores, pudiéndose emplear una progresión aritmética, una geométrica o una arbitraria. Nosotros emplearemos la aritmética (lo que hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante), para permitir ser representada por una variación lineal (como esquema simplificadorio) y no por una curva.

d).- **Manual de Valuación de Puesto ó Manual de Gestión Integral de Ventas:** Se define el significado de cada grado (punto numérico asignado) de todos los factores de valuación. Esto permite que cada grado esté acotado perfectamente, no dando lugar a doble interpretación que pudiera hacer una persona u otra al tener que aplicarlos en el momento de la valuación.

Factor (<i>Nombre del Factor de Valuación</i>)		<i>Descripción sintética del factor analizado</i>
Grado	Descripción <i>(Se menciona con lujo de detalle los alcances ser encuadrado correctamente y evitar cualquier tipo de doble interpretación)</i>	
A	<i>Se establece de forma muy acotada cuales son los requerimientos ó pautas que debe reunir el Factor de Valuación que se está analizando para ser encuadrado dentro del Grado “A”</i>	<i>Punto asignado</i>
B	<i>Idem al anterior para ser calificado con Grado “B”</i>	<i>Idem anterior</i>
....
E <i>(Ultimo Grado)</i>	<i>Idem al anterior para ser calificado con Grado “E”</i>	<i>Idem anterior</i>

Ilustración 45: Escala de Puntos por Grado

(Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato, 2004)



e).- **Valuación de la Gestión Integral de Ventas ó Desempeño:** Con el manual definido anteriormente, se procede a valorar a cada representante de venta , a partir de un solo factor y todos se lo comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada representante en relación con dicho factor. Al final se efectúa la suma de puntos de cada factor de valuación.

f).- **Delineación de la curva de dispersión de Gestión Integral de Ventas (GIV):** Con la suma total de los puntos de cada representante y el valor monetario de las comisiones aportadas en los últimos 45 meses, se procede a representar en un sistema de coordenadas cartesianas, la relación entre los puntos de cada representante (Eje X) versus el monto de comisión (Eje Y). Obteniéndose un diagrama de dispersión de la curva de gestión integral de ventas.

g).- **Definición de la línea de tendencia de la curva de Gestión Integral de Ventas:** Se busca la línea de tendencia que mejor la represente. Nosotros aplicaremos la técnica de la regresión lineal usando el método de los mínimos cuadrados para lograr tal aproximación.

h).- **Definición de una banda:** Esta consideración no se aplica a nuestro caso, pues no trabajamos con bandas de salarios para definir una correspondencia unívoca entre salario y puesto. En nuestro caso cada representante está acotado por zonas geográficas.

8.2. Propuesta 2: Esquema de factores de adecuación⁷⁹

Del análisis del actual sistema de compensación a los representantes, establecemos introducir dos tipos de correcciones:

- Nuevos indicadores que tengan en cuenta las falencias del sistema actual de pago a representantes.
- Coeficientes de ponderación o también llamados parámetros de gestión integral de ventas.

⁷⁹ Esquema diseñado sobre la base del implementado actualmente en la organización, con el agregado de ciertas características particulares propuesta por el autor.



El esquema que se propone, surge de la observación de trabajar con la base de lo existente, tomando aquellas clasificaciones que mejor apliquen para esta nueva propuesta e introduciendo algunos aportes parciales de los métodos descritos en el marco teórico entre mencionamos a :

- Factores de Valuación , basado en el método de Factores y puntos, asignado ponderadores porcentuales.
- Definición de Grados para algunos indicadores, sobre todo para los de desempeño y los de metas.

Etapas del proceso:

- a. Definición de los factores de gestión integral de ventas:** Analizando en la organización 3 grandes grupos que engloban las diferentes situaciones y hechos relevantes:
 - Parámetro económicos
 - Parámetro de desempeño
 - Parámetros de metas
- b. Definición de los pesos relativos de los factores de gestión integral de ventas:** Utilizaremos el esquema porcentual de peso relativo, de forma tal que consideramos que cierre al 100%. El porcentaje que se designará a cada parámetro consideramos que está íntimamente relacionado con la visión que tiene el Gerente comercial sobre cada zona geográfica que afecta a cada representante. Cabe aclarar que el mismo se lo puede proponer inicialmente , (Observación: Los mismos deberán ser calibrados)
- c. Indicadores de los parámetros económicos:** Dentro de este grupo, utilizaremos la información que viene empleando la empresa con algunos ajustes, para ellos se realiza las siguientes consideraciones:
 - Zona geográfica asignada a cada vendedor: La misma está establecida actualmente por contrato. Se seguirá empleando esto, sin introducir cambios algunos.
 - Tamaño de la Obra: Es importante esta clasificación y proponemos seguir empleando la misma que venía utilizando la empresa, sobre la base de cinco bandas ó rangos, en función de las toneladas de premoldeado que



posee la obra, pues es la unidad de medida representativa.

- **Banda de Comisión:** Se introduce un pequeño cambio al esquema actual empleado, pues los valores de mínima y de máxima (banda); nos permite tener un ligero margen de decisión en el caso de que tengamos que adoptar una decisión política de pago. Actualmente se venía pagando con un valor fijo. (Observación: Los mismos deberán ser calibrados)
- **Rentabilidad del Negocio:** Se decide introducir un coeficiente de ajuste que tenga en cuenta cuando nos alejamos de la situación teórica, por el hecho de haber realizado descuento, respecto de un valor teórico del precio de fabricación, el cual es obtenido en base al uso de un programa computacional de inversión propia de la empresa⁸⁰.

Lo que se propone es indicador de quita de comisión, por cada escalón de descuento ó alejamiento de la componente de fabricación del premoldeado.

d. **Parámetro de desempeño:** Utilizaremos factores de valuación, que a su vez se ponderarán, lo que nos permitirá definir un manual de valuación para cada grado de desempeño. Cabe aclarar que el mismo lo evaluará el Gerente, con lo cual tiene cierto carácter subjetivo a la hora de definir el puntaje a colocar al representante. Los factores de valuación por desempeño propuesto son:

- **Gestión de Pre-Venta:** Esta relacionada con la interrelación que debe haber entre el representante con las distintas áreas de la empresa (ingeniería de pre-venta, producción, logística, comercial). Que nos permite dar respuesta al cliente en tiempo y forma.
- **Gestión de Post-Venta:** Esta relacionado con las tareas administrativas y técnicas que se producen después de la venta de la obra en sí misma. Entre ellas se encuentran por ejemplo: elaboración del contrato, colaboración en la firma de la documentación técnica de planos, etc.

⁸⁰ El costeo y definición de un precio de venta de los elementos que integra la obra, se lo realiza mediante el empleo de un sistema de presupuestación computacional de desarrollo propio de la empresa; que tiene en cuenta: los costos directos, variables y gastos fijos de producción. El mismo es ajeno a este trabajo.



- **Gestión de Cobranza:** Son las facilitaciones que el representante realiza ante el cliente en representación de la organización, tendiente a el cobro ó cualquier otro requerimiento administrativo.

(Observación: Todos estos factores de valuación, deberán ser calibrados).

- e. **Parámetro de meta:** Tiene en cuenta las metas que el gerente comercial defina a futuro para ese zona geográfica.

Se proponen grados de valuación, ponderados también.

(Observación: Los mismos deberán ser calibrados).

- f. **Valuación de la gestión integral de ventas ó desempeño:** Se lo realiza con el cálculo de los 3 parámetros de gestión integral de ventas, en función de cual sea las toneladas vendidas por dicho representante en su zona.

- g. **Delineación de la curva de dispersión de gestión integral de ventas (GIV):**

Se define para cada valor posible de tamaño de obra (definida por las toneladas de premoldeado), cual es el valor de mínimo y máximo que le corresponde (bnada). Por lo tanto para cada valor de (X) que representan T_n , le corresponderá 2 valores de (Y) que serán los valores de mínimo y máximo de comisión para ese representante, obteniéndose el correspondiente diagrama de dispersión de la curva de gestión integral de ventas.

- h. **Definición de la línea de tendencia de la curva de gestión integral de ventas:**

Se busca la línea de tendencia que mejor la aproxime; para ello aplicaremos la técnica de la regresión líneal usando el método de los mínimos cuadrados para lograrlo. Así mismo se calculará el respectivo coeficiente de correlación (r^2), para detectar si la aproximación es buena o mala.

- i. **Calibracion del modelo:** Como es una propuesta nueva, es importante la calibración del mismo y la libertad que debá contar el gerente comercial para realizar los ajustes que considere necesario, sobre la base de un consenso con lo representantes y el directorio de la organización.

Una síntesis de los aspectos mas importantes, se detalla a continuación:



Parámetros de Gestión Integral de Ventas	Peso Relativo	Clasificación	Observaciones
Parámetro Económico	80%	Zona Geográfica	Establecida por Contrato
		Tamaño de Obra	Rango de Tn
		Banda de Comisión	Banda de Mínimo / Máximo
		Rentabilidad del Negocio	Reducción del 0.23% en la Comisión, por cada 1% de descuento en el valor de precio de Fabricación, sin autorización del gerente comercial.
Parámetro de Desempeño	5%		Tiene en cuenta el desempeño en la gestión de preventa, las acciones de posventa y de posible cobranza
Parámetro de Meta	15%		Si estipula escala de crecimientos y el correspondiente coeficiente correctivo.
	100%		

Ilustración 46: Resumen de los Parámetros de GIV, método factores de adecuación

(Fuente: Elaboración propia)

8.3. Desarrollo del modelo de compensaciones

8.3.1 Propuesta para modelo 1-Eschema de factores por puntos

- a).- **Definición de los factores de Valuación:** Los factores considerados son: Tamaño de Obra (Tn) , Rentabilidad del Negocio (Re), Rendimiento del cargo (RC) y Metas de venta (Mv).
- b).- **Ponderación de los factores de Valuación:** Los ponderadores considerados, son lo que se detallan en la presente tabla



			% Ponderacion
FACTORES	Tamaño de la Obra	Tn	30
	Rentabilidad Negocio	Re	30
	Rendimiento del Cargo	Rc	25
	Metas de Venta	Mv	15
			100%

Tabla 1: Definición factores de valuación y ponderadores, método factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)

c).- **Escala de puntos:** Partimos de considerar que el grado (A), es el más bajo y con coincide con los valores de porcentaje de la ponderación. Además empleamos una progresión aritmética (constante de 30 unidades) para establecer el incremental entre un grado y el subsiguiente.

Establecemos como cantidad de grados a definir en cinco, igual a la cantidad de rangos de Toneladas de obra, en que actualmente se considera y además es una cantidad aceptable para describir los diferentes situaciones de grados con todas sus variantes.

			GRADOS				
			G-A	G-B	G-C	G-D	G-E
FACTOR	Tamaño de la Obra	Tn	30	60	90	120	150
	Rentabilidad Negocio	Re	30	60	90	120	150
	Rendimiento del Cargo	Rc	25	50	75	100	125
	Metas de Venta	Mv	15	30	45	60	75
			100%				

Tabla 2: Definición de grados en el método de factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)

d).- **Manual de Valuación de Puesto ó el equivalente en nuestra hipótesis de “Manual de valuación de la gestión integral de ventas ó desempeño”:** Definimos para cada grado, las siguientes tablas de calificación de gestión integral de desempeño, que permitirá evaluar posteriormente a cada representante.



Factor: Tamaño de Obra	Este factor permite realizar una clasificación en base al tamaño de la obra que el representante vende	
Grado	Descripción	Puntos
A	Tamaño de obra cuantificado por la unidad de medida “toneladas” que se sitúa entre 0Tn y 400Tn	30
B	Tn de premoldeado entre 401Tn y 1000Tn	60
C	Tn de premoldeado entre 1001Tn y 2000Tn	90
D	Tn de premoldeado entre 2001Tn y 3000Tn	120
E	Tn de premoldeado superior a 3001Tn	150

Factor: Rentabilidad del Negocio	Este factor pondera el porcentaje de Descuento que el representante realiza respecto del monto teórico de presupuestación.	
Grado	Descripción	Puntos
A	Es para el caso de que se realice un descuento , con autorización previa concebida por el gerente comercial.	30
B	Cuando el porcentaje de descuento, respecto del monto teórico del sistema de presupuestación es inferior al 1% .	60
C	Cuando el porcentaje de descuento, respecto del monto teórico del sistema de presupuestación esta entre el 1% y el 2% .	90
D	Cuando el porcentaje de descuento, respecto del monto teórico del sistema de presupuestación esta entre el 2% y el 3% .	120
E	Cuando el porcentaje de descuento, respecto del monto teórico del sistema de presupuestación es superior al 3% .	150

Factor: Rendimiento del Cargo	Este factor pondera las acciones del representante durante la gestión de la preventa, la de post venta y las posibles gestiones de cobranza.	
Grado	Descripción	Puntos
A	El representante se limita a la operación de la venta de la obra; sin realizar la confección del contrato, ni los servicios de post venta, asistencia técnica y de cobranza.	30
B	El representante a parte de realizar la opercaión de la venta de la obra, realiza la elaboración del contrato unicamente y sin realizar el resto de las otras posibles tareas.	60
C	El representante aparte de realizar la venta, elabora el contrato respectivo, ayuda en la aprobación técnica de la documentación emitida por el cliente, pero no ayuda en las tareas de post venta y de cobranzas.	90
D	El representante aparte de realizar la venta, elabora el contrato, ayuda en la aprobación técnica y sirve de soporte administrativo, pero no participa en las gestiones de cobranza.	120
E	El representante realiza desde la venta, contrato, soporte de post venta y además la gestión de cobranza.	150



Factor: Rendimiento de Metas de Venta		Este factor pondera el aporte del rendimiento de las metas de venta, evaluado a través del porcentaje que las ventas del representante zonal aporta al total de la ventas de la organización.
Grado	Descripción	Puntos
A	La zona aportó el mismo porcentaje de ventas que la del año pasado.	30
B	La zona aportó un incremento entre el 1% al 5% más que la del año pasado.	60
C	La zona aportó un incremento entre el 5% al 7% más que la del año pasado.	90
D	La zona aportó un incremento entre el 7% al 10% más que la del año pasado.	120
E	La zona aportó un incremento superior al 10% más que la del año pasado.	150

Tabla 3: Escala de puntos por grado método esquema de factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)

e).- **Valuación de la gestión integral de ventas ó desempeño:** Establecido el manual de valuación de gestión integral de ventas, se valorará a cada representante de venta. Se usará una tabla de doble entrada (en horizontal se colocan los representantes y en vertical los factores de valuación), efectúandose al último la suma en puntos de cada factor.

Para la asignación de los puntos por representante, se establece las siguientes consideraciones particulares adoptadas:

- Para el Factor 1 “Tamaño de Obra”: La adopción de los puntos que se asignan a cada representante se trabaja con un criterio conservador de asignar el grado que corresponde al aporte del 80% del total de ventas (Ley Pareto). Sobre la base de la distribución por Tn en cada zona aportada por el análisis de la base de datos de aportada por la organización.
- Para el Factor 2 “Rentabilidad del Negocio”: Adoptamos una posición conservadora, siendo sobre la base de que la autorización del descuento que se pudiera realizar es sobre la base de la autorización por parte del gerente comercial. Es decir adoptamos 30 puntos.
- Para el Factor 3 “Rendimiento del Cargo”: Adoptamos la evaluada y percibida por el gerente comercial.



- Para el Factor 4 “Metas de Venta”: Adoptamos una posición conservadora, siendo que cada zona aporta un incremento del 1% al 2% más que la del año pasado.

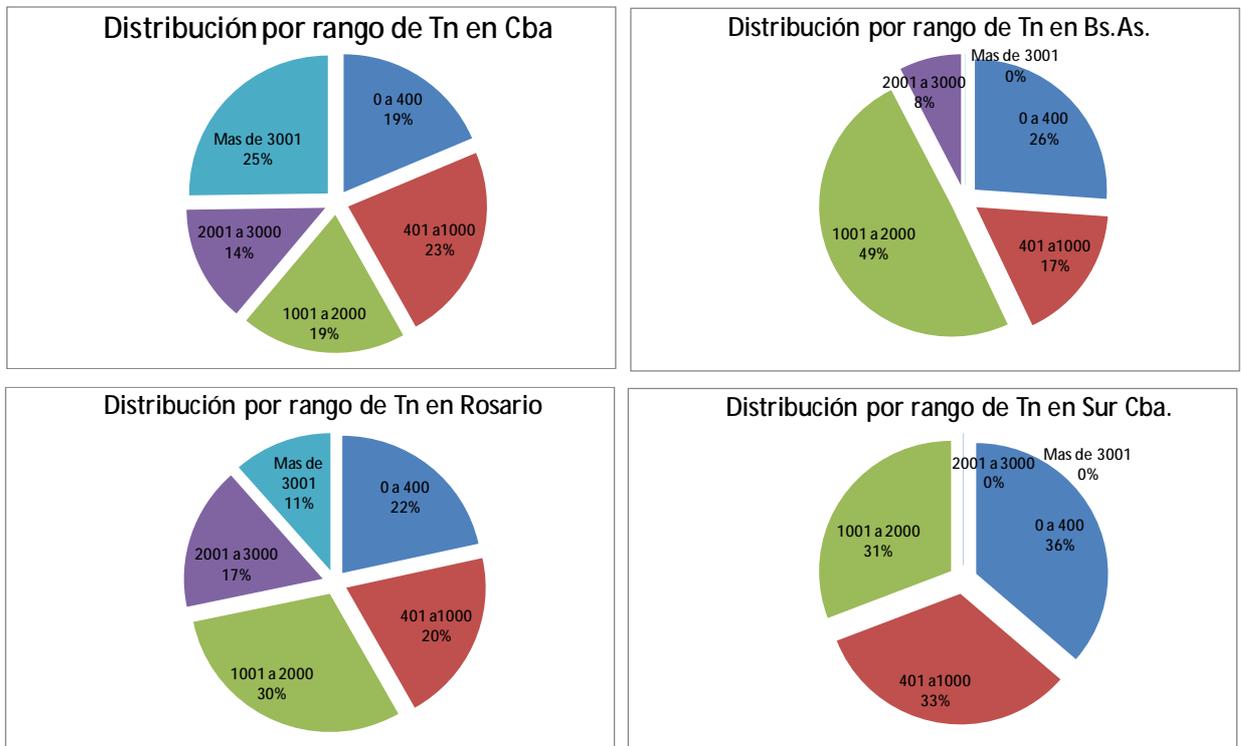


Ilustración 47: Distribución por Rango de Tn y por Canal, método factores por puntos

(Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa)

En base a estas consideraciones, se puede inferir los siguientes resultados:

		GRADOS								Total de Puntos	
		Tamaño Obra		Rentab. Negocio		Rendim.Cargo		Metas de Ventas			
		Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos		
Representantes	Represent. 1	Cba.Cap.	D	120	A	30	E	150	B	60	360
	Represent. 2	Bs.As.	B	60	A	30	E	150	B	60	300
	Represent. 3	Rosario	D	120	A	30	E	150	B	60	360
	Represnet. 4	Sur. Cba	C	90	A	30	A	30	B	60	210

Tabla 4: Tabla de puntos por representante, método factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)

f).- **Representación de la Curva de Gestión Integral de Ventas (GIV):** Con la suma total del los puntos de cada representante y el valor monetario de la comisiones aportadas en los ultimos 45 meses, se procede a representar en un sistema de coordenadas



cartesianas, la relación entre los puntos de cada representante (Eje X), versus el monto de comisión (Eje Y).

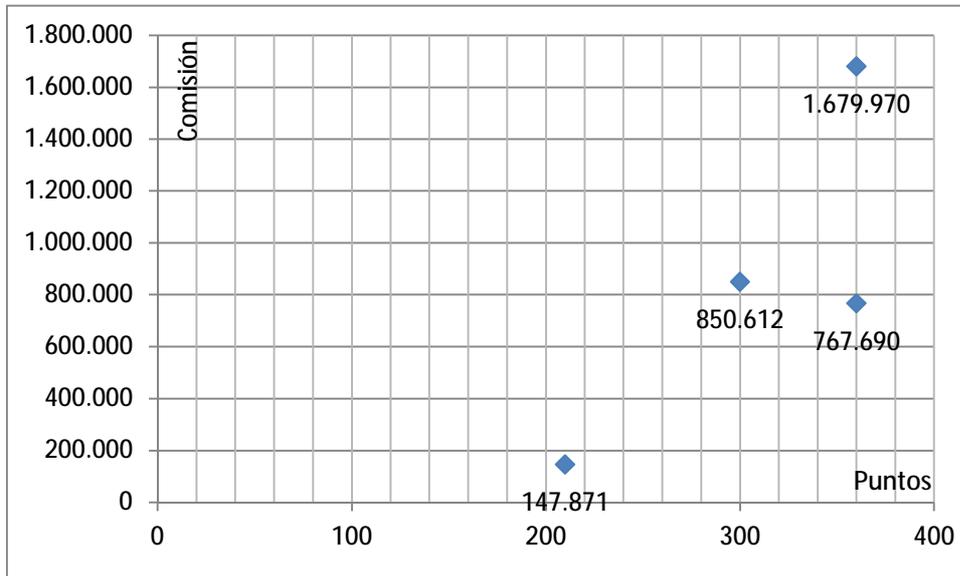


Ilustración 48: Curva de Gestión Integral de Ventas, método factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)

Del gráfico de dispersión se determina la línea de tendencia de la gestión integral de ventas y el respectivo coeficiente de correlación (r^2).

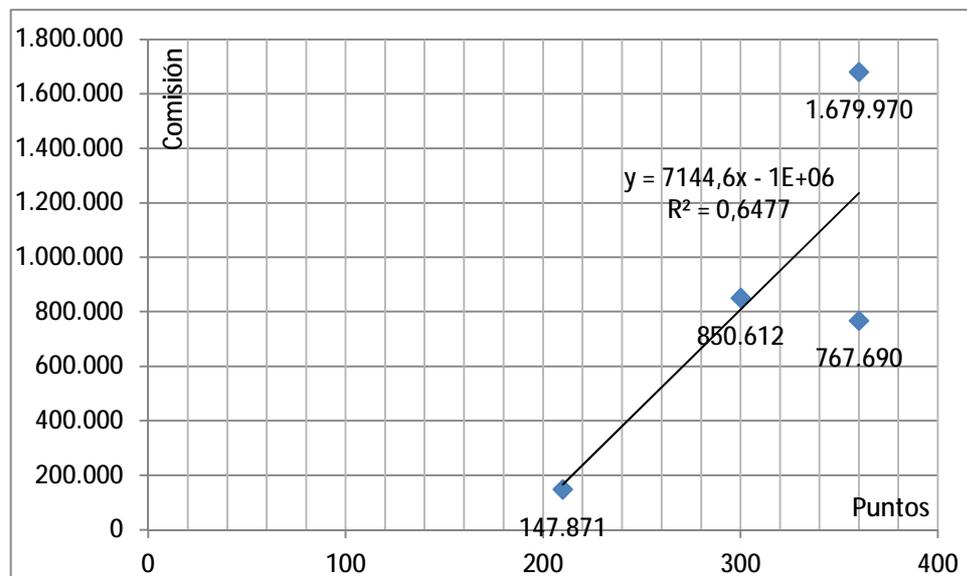


Ilustración 49: Curva GIV con línea de tendencia, método factores por puntos

(Fuente: elaboración propia)



8.3.2. Propuesta Modelo 2-Esquema propio de factores de adecuación

a. Definición de los Factores de Gestión Integral de Ventas y peso relativo:

Parámetros de Gestión Integral de Ventas	Peso Relativo
Parámetro Económico	80%
Parámetro de Desempeño	5%
Parámetro de Meta	15%
	100%

Tabla 5: Tabla de factores de GIV, ponderados, método de esquema propio

(Fuente: elaboración propia)

b. **Indicadores de los Parámetros Económicos:**

- Zona geográfica: asignada por contrato a cada vendedor. Esto implica que definamos las siguientes zonas geográficas: Córdoba, Capital Federal, Rosario, Sur de Córdoba.
- Tamaño de obra:

Tn (Unidad de Medida)	
Desde	Hasta
0	400
401	1000
1001	2000
2001	3000
3001	ó más

Tabla 6: Tabla de tamaño de obra, método factores de adecuación

(Fuente: elaboración propia)

- Banda de Comisión: Se establece un valor mínimo y un máximo. El mínimo asegura la labor desempeñada por conseguir la obra y el máximo, me permite controlar que no se dispare por una falta de adecuación del costeo de la fabricación de los elementos premoldeado.



Toneladas		% de Comisiones	
Desde	Hasta	% Máximo	% Mínimo
0	400	8,00%	4,50%
400,01	1000	7,00%	4,00%
1000,01	2000	6,00%	3,50%
2000,01	3000	5,00%	2,50%
3000,01		4,00%	2,00%

Tabla 7: Tabla de tamaño de obra, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia)

- Rentabilidad del negocio: Se penaliza con un porcentaje el descuento que pudiera haber incurrido el representante de ventas, sin la autorización previa del gerente comercial. En este caso podemos considerar que por cada 1% de descuento que el representante realicé, se practique una reducción del 0,2% en el porcentaje de la comisión que se asignó.

c. Parámetro de Desempeño:

Factores de Gestión	Descripción	Peso Relativo
Pre-Venta	Interrelación entre el representante, el cliente y las distintas áreas de la empresa (servicio de ingeniería de venta, logística, etc). Que se necesitan para efectuar el correspondiente presupuesto, dando una respuesta al cliente.	0.70
Post-Venta	Tareas administrativas y técnicas que debería asumir el representante de venta.(elaboración del contrato, la firma de las documentación técnica de planos, etc).	0.20
Cobranza	El representante facilita la relación entre la empresa y el cliente el cobro ó cualquier otro requerimiento administrativo.	0.10

Tabla 8: Tabla parámetro de desempeño, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia)

d. Parámetro de Meta: Establecemos en la siguiente tabla de parámetro de metas,



los rangos y los respectivos pesos relativos:

Porcentaje de Incremento de Tn, respecto del año anterior		Peso Relativo
	Hasta el 1%	0.20
del 1% al	3%	0.50
del 3% al	5%	0.80
	mas del 5%	1.00

Tabla 9: Tabla de Metas, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia)

e. **Curva de Dispersión:** Para poder definir, trabajamos sobre el valor de la máxima condición teórica, para ello definimos una escala de Tn con incrementos de a 100 Tn y realizamos las consideraciones de que usemos al 100% los parámetros de gestión integral de ventas, es decir que:

- No existe descuentos.
- El representante ha sido evaluado por el gerente comercial, considerando que tuvo un excelente desempeño en la pre-venta, post-venta y cobranza, por lo que se aplica en forma completa el respectivo parámetro, sin ningún tipo de reducción.
- Se supone que el representante tuvo un buen desempeño en lo que respecta a las metas de futuro asegurando tal cumplimiento por lo que también se aplica en forma completa el parámetro de metas sin ningún tipo de reducción.

En estas condiciones, se obtiene la siguiente tabla:



Parámetro de DESEMPEÑO				Parámetro de META			
5%				15%			
Gestión		Peso Relativo	Calif. Al Rep.	%Inc.Tr/Año Pasado		Peso Relativo	
Gestión Preventa		70%	100%	Hasta el 1%		20%	
Gestión de post-Venta		20%	100%	1% al 3%		50%	
Gestión de Cobranzas		10%	100%	3% al 5%		80%	
		100%		mas del 5%		100%	
Coeficiente Correctivo: 1,00				% Incremento 6,000%			
				Coef. Correctivo: 1,00			

Parámetro ECONOMICO															
80,0%															
Tamaño Obra	Componente	Banda de Comisión										Rentabilidad Negocio			
		Fabricación (Solamente)	Rango 1		Rango 2		Rango 3		Rango 4		Rango 5		Banda		Regla a Aplicar P/cada % de dto en la Venta: 1,00% Se Reduce Comis.min(%) : 0,30% Se Reduce Comis.Max(%) : 0,30%
			Hasta	400	401	1000	1001	2000	2001	3000	3001	o más->	min.	Max.	
			min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	
Tn de Venta	\$	0,50%	1,0%	4,00%	7,00%	3,50%	6,00%	3,00%	5,00%	2,50%	4,00%	Porcentaje Dto Vta:			
												min.	Max.		
												Coef. =	Coef. =		
100	250.000,0	11.250,0	20.000,0									11.250,0	20.000,0	11.250	20.000
200	500.000,0	22.500,0	40.000,0									22.500,0	40.000,0	22.500	40.000
300	750.000,0	33.750,0	60.000,0									33.750,0	60.000,0	33.750	60.000
400	1.000.000,0	45.000,0	80.000,0									45.000,0	80.000,0	45.000	80.000
500	1.250.000,0			50.000,0	87.500,0							50.000,0	87.500,0	50.000	87.500
600	1.500.000,0			60.000,0	105.000,0							60.000,0	105.000,0	60.000	105.000
700	1.750.000,0			70.000,0	122.500,0							70.000,0	122.500,0	70.000	122.500
800	2.000.000,0			80.000,0	140.000,0							80.000,0	140.000,0	80.000	140.000
900	2.250.000,0			90.000,0	157.500,0							90.000,0	157.500,0	90.000	157.500
1000	2.500.000,0			100.000,0	175.000,0							100.000,0	175.000,0	100.000	175.000
1100	2.750.000,0					96.250,0	165.000,0					96.250,0	165.000,0	96.250	165.000
1200	3.000.000,0					105.000,0	180.000,0					105.000,0	180.000,0	105.000	180.000
1300	3.250.000,0					113.750,0	195.000,0					113.750,0	195.000,0	113.750	195.000
1400	3.500.000,0					122.500,0	210.000,0					122.500,0	210.000,0	122.500	210.000
1500	3.750.000,0					131.250,0	225.000,0					131.250,0	225.000,0	131.250	225.000
1600	4.000.000,0					140.000,0	240.000,0					140.000,0	240.000,0	140.000	240.000
1700	4.250.000,0					148.750,0	255.000,0					148.750,0	255.000,0	148.750	255.000
1800	4.500.000,0					157.500,0	270.000,0					157.500,0	270.000,0	157.500	270.000
1900	4.750.000,0					166.250,0	285.000,0					166.250,0	285.000,0	166.250	285.000
2000	5.000.000,0					175.000,0	300.000,0					175.000,0	300.000,0	175.000	300.000
2100	5.250.000,0							157.500,0	262.500,0			157.500,0	262.500,0	157.500	262.500
2200	5.500.000,0							165.000,0	275.000,0			165.000,0	275.000,0	165.000	275.000
2300	5.750.000,0							172.500,0	287.500,0			172.500,0	287.500,0	172.500	287.500
2400	6.000.000,0							180.000,0	300.000,0			180.000,0	300.000,0	180.000	300.000
2500	6.250.000,0							187.500,0	312.500,0			187.500,0	312.500,0	187.500	312.500
2600	6.500.000,0							195.000,0	325.000,0			195.000,0	325.000,0	195.000	325.000
2700	6.750.000,0							202.500,0	337.500,0			202.500,0	337.500,0	202.500	337.500
2800	7.000.000,0							210.000,0	350.000,0			210.000,0	350.000,0	210.000	350.000
2900	7.250.000,0							217.500,0	362.500,0			217.500,0	362.500,0	217.500	362.500
3000	7.500.000,0							225.000,0	375.000,0			225.000,0	375.000,0	225.000	375.000
3100	7.750.000,0									193.750,0	310.000,0	193.750,0	310.000,0	193.750	310.000
3200	8.000.000,0									200.000,0	320.000,0	200.000,0	320.000,0	200.000	320.000
3300	8.250.000,0									206.250,0	330.000,0	206.250,0	330.000,0	206.250	330.000
3400	8.500.000,0									212.500,0	340.000,0	212.500,0	340.000,0	212.500	340.000
3500	8.750.000,0									218.750,0	350.000,0	218.750,0	350.000,0	218.750	350.000
3600	9.000.000,0									225.000,0	360.000,0	225.000,0	360.000,0	225.000	360.000
3700	9.250.000,0									231.250,0	370.000,0	231.250,0	370.000,0	231.250	370.000
3800	9.500.000,0									237.500,0	380.000,0	237.500,0	380.000,0	237.500	380.000
3900	9.750.000,0									243.750,0	390.000,0	243.750,0	390.000,0	243.750	390.000
4000	10.000.000,0									250.000,0	400.000,0	250.000,0	400.000,0	250.000	400.000

Tabla 10: Tabla para generar la curva GIV, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia, en base a datos de la empresa)



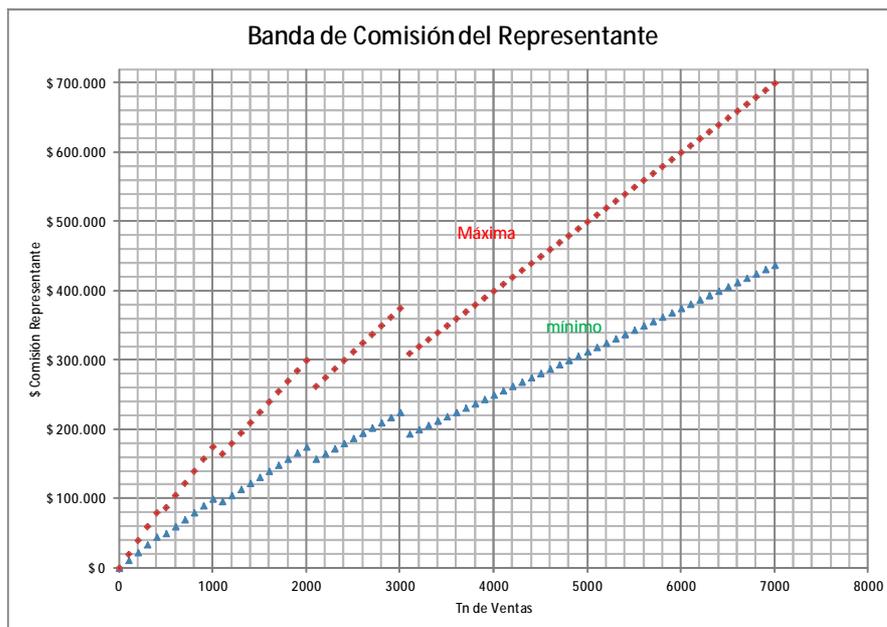


Ilustración 50: Curva de dispersión de GIV, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia)

- f. **Línea de Tendencia:** Trabajando en Excel, se obtiene la respectiva línea de tendencia, así como su coeficiente de correlación

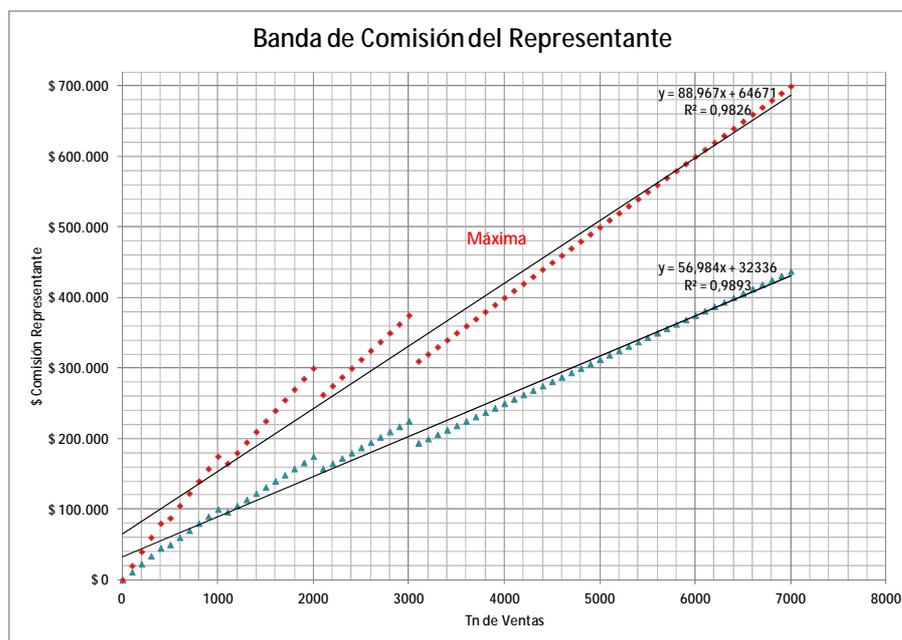


Ilustración 51: Línea de Tendencia de la GIV, método factores adecuación

(Fuente: elaboración propia)



8.3.3. Propuestas finalmente adoptada

De las dos propuestas que se presentaron, se opta por trabajar con la segunda por las siguientes razones que se mencionan a continuación:

- Se ajusta más a la realidad actual de esquema de pago de la empresa, lo cual trae aparejado una mayor facilidad de ajuste en el caso de necesitar una calibración.
- Tiene mejor grado correlación en lo que respecta a la línea de tendencia.
- Se puede realizar ajustes en forma conjunta durante la etapa de implementación.

Por lo cual analizamos tres escenarios posibles a estudiar:

8.3.4. Análisis de escenarios

Para el análisis de los escenarios, vamos a considerar 3 situaciones posibles, con las siguientes características para cada uno de ellos:

Escenario Condiciones de Malas: Consideramos que desde el punto de vista de venta se tuvo que efectuar un descuento del 30% del precio teórico inicial, a su vez el representante no realiza ningún tipo de gestión del desempeño, por lo que recibe una calificación del 0%, y además con relación a metas no ha realizado ningún tipo de esfuerzo para incrementar las ventas en comparación con las del año anterior.

Escenario Condiciones Medias: Partimos que desde el punto de vista de venta se efectuó un descuento del 7% del precio teórico inicial, además se realiza la gestión del desempeño en términos medios, por ello recibe una calificación del 50%, y los esfuerzos de incremento en las ventas fueron de 3% respecto del año anterior.

Escenario Condiciones Buenas: Desde el punto de vista de venta no se efectuó descuento alguno, además está siempre predispuesto a realizar todo tipo de gestión en representación de la empresa, siendo proactivo y eficiente en las tareas que se le pide. Es una persona que se involucra con los intereses de la empresa y ha contribuido a un incremento del 6% en las ventas respecto de la gestión pasada



	Condiciones para cada Escenario		
	Escenario Malo	Escenario Medio	Escenario Bueno
Parámetros Económico P/cada % de Dto en la Venta: 1% Se Redude Comis.min(%): 0,30% Se Redude Comis.Max(%): 0,30% Descuento Efectuado Coef. Correctivo Económico 80%	30,00%	7,00%	0,00%
	72,80%	78,32%	80,00%
Parámetros de Desempeño Peso Relat. Calif. Gte. Gestion Preventa 0,7 Gestión de post-Venta 0,2 Gestión de Cobranzas 0,1 Coef. Correctivo Desempeño 5%	0% 0% 0%	50% 50% 50%	100% 100% 100%
	0,00%	2,50%	5,00%
Parámetros de Metas % Vtas.(Actual/Año Ant.) Peso Relat. Hasta el 1% 20% Entre el 1% y el 3% 50% Entre el 3% y el 5% 80% Mas del 5% 100% Incremento Real Coef. Correctivo Metas 15%	1,0%	3,0%	6,0%
	3,00%	7,50%	15,00%

Tabla 11: Tabla de parámetros para cada escenario

(Fuente: elaboración propia)

Además la ponderación de los Parámetros de Gestión que se adoptan son:

- **Parámetro Económico:** Le damos el mayor peso relativo de los tres que afectan a la comisión teórica, pues el representante se mueve por los clientes a los cuales se le puede vender una obra, sin dejar de lado el desempeño que se le pone como así también el cumplimiento de metas. Es por ello que consideramos una ponderación del **80%**
- **Parámetro de Desempeño:** El mismo surge de una apreciación (Subjetiva) que el gerente comercial tiene respecto de las tareas que lleva a cabo el representante. Decidimos darle mayor importancia las metas que a ésta, pues como dijimos que es subjetiva, lo que se quiere evitar es la menor intervención de otras personas que no sea el propio representante como el hacedor de sus propios logros, no dejándolo en manos de terceros. Razón por la cual se le da una ponderación de tan solo el **5%**
- **Parámetro de Metas:** Consideramos que se debe contribuir en forma eficaz con las metas del área comercial en lo que respecta a ventas a furo. Por ello le asignamos un **15%**



En base a esto se realiza las siguientes curvas de gestión integral de ventas (los datos para la elaboración de la misma, (ver página 156) por cada escenario:

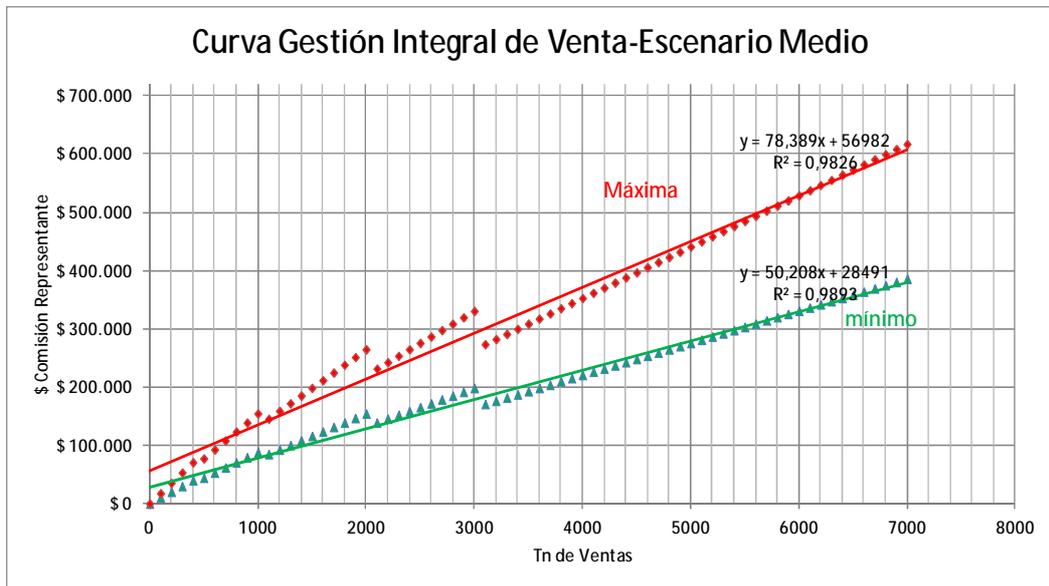
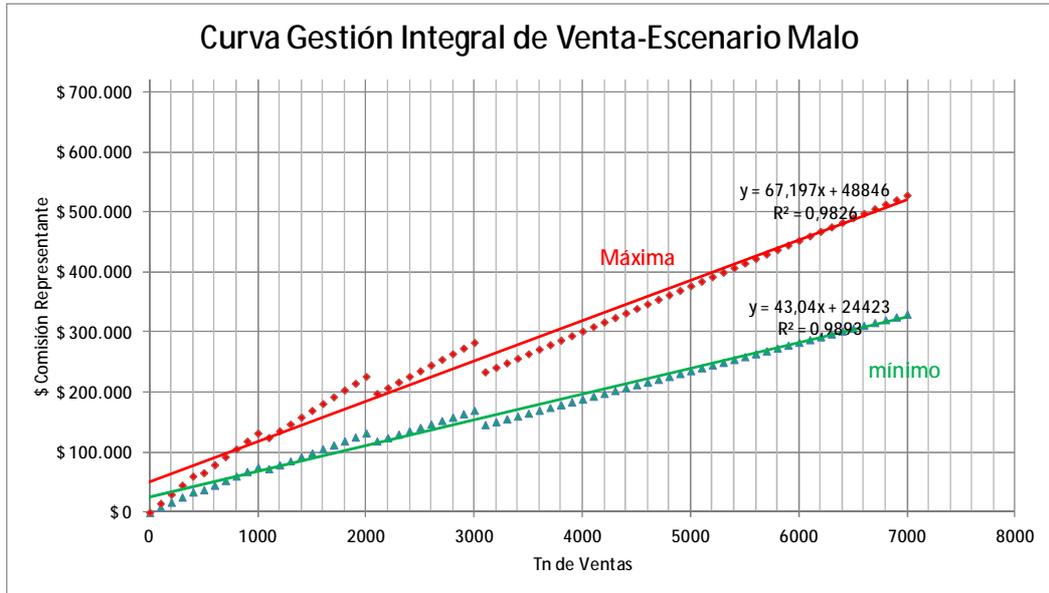


Ilustración 52: Líneas de Tendencia de la Curva GIV para escenario "Malo y Medio"

(Fuente: elaboración propia)



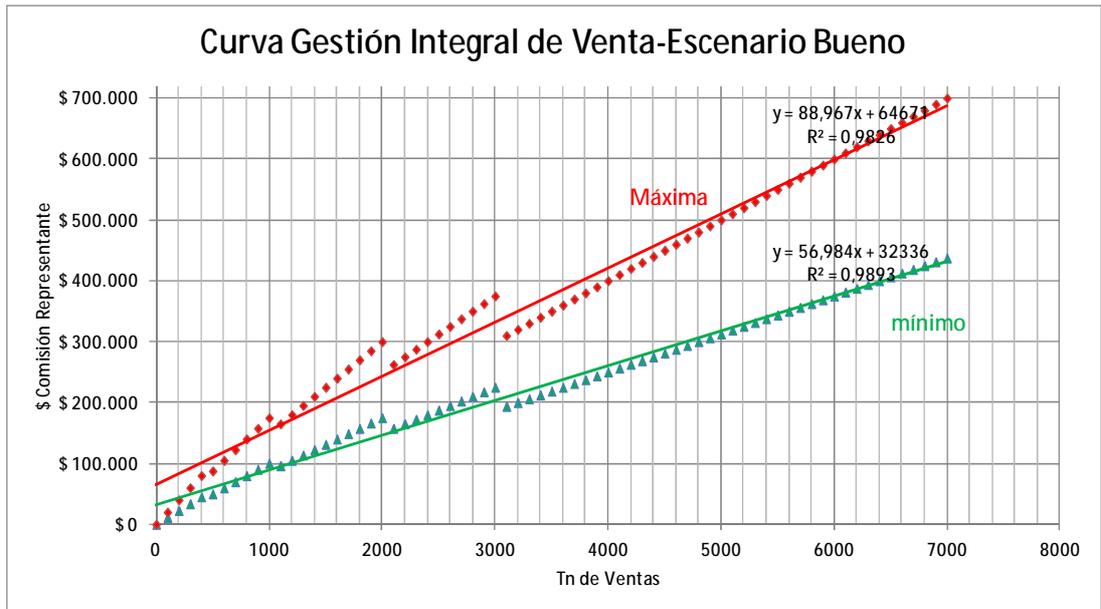


Ilustración 53: Línea de Tendencia de la Curva de GIV, para el escenario "Bueno"

(Fuente: elaboración propia)

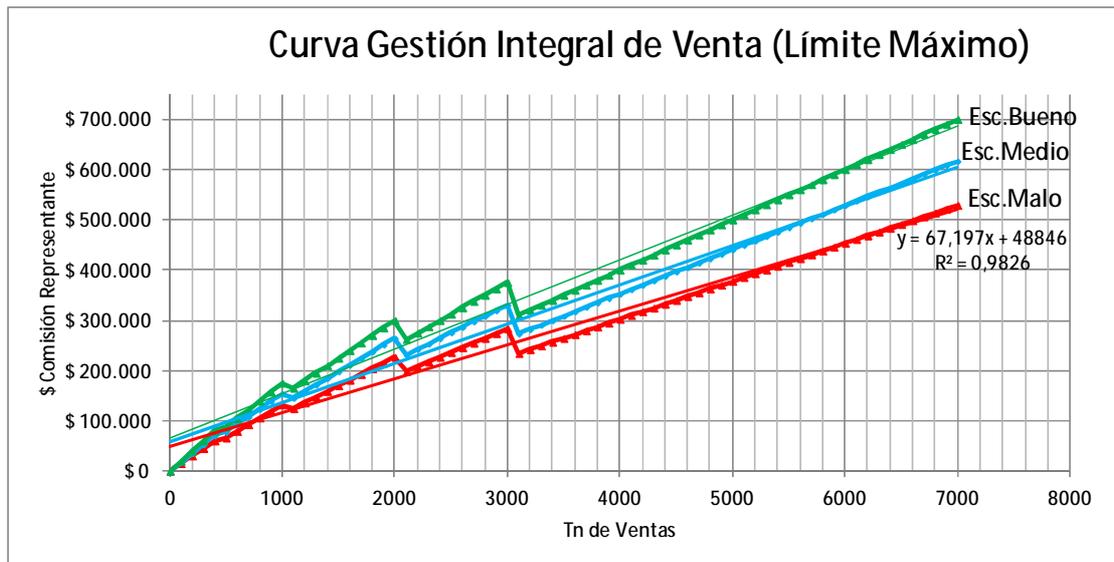


Ilustración 54: Línea de Tendencia (Límite Máximo) por cada escenario

(Fuente: elaboración propia)



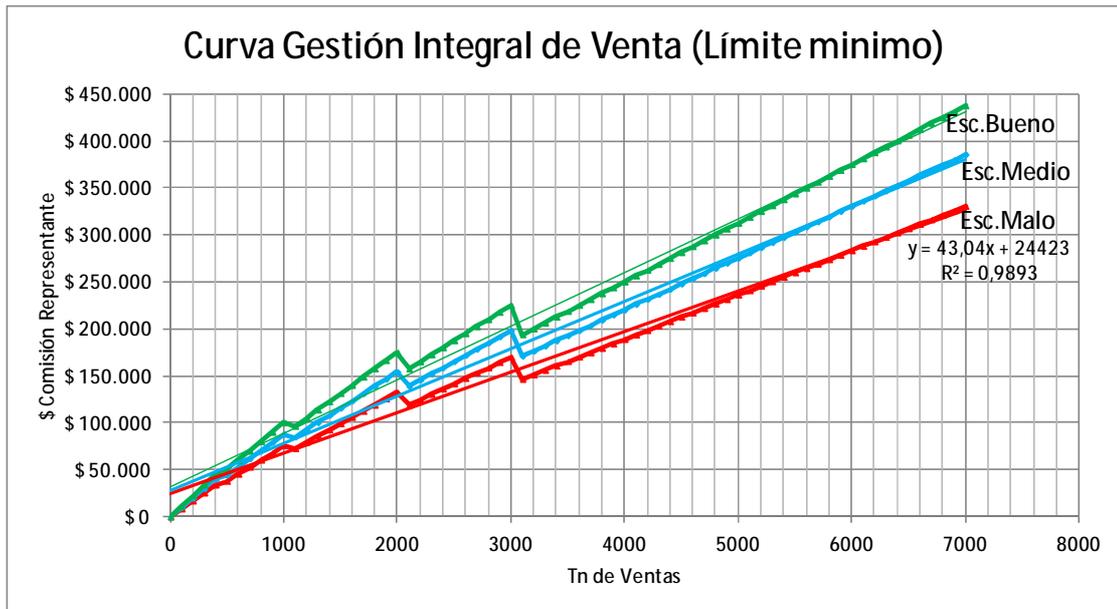


Ilustración 55: Línea de Tendencia (Límite mínimo) por cada escenario

(Fuente: elaboración propia)

8.3.4.1. Observaciones de las curvas de escenarios

Del análisis de las curvas de los tres escenarios, podemos destacar:

- Vemos que a medida que las condiciones de escenario empeoran, la pendiente de la recta de tendencia disminuye, es decir se aplana.
- Tienen una buena correlación, pues en todos los casos su valor es $r^2 > 0.98$, con lo cual implica una buena representatividad de la línea de tendencia adoptada como representativa de la respectiva dispersión.

Esto es que el 98% de la variación de la variable dependiente Y (Comisión), se explica por la variable independiente X (Tn de la obra vendida).

- Tiene un poco de mejor correlación para la línea de mínimos ($r^2 = 0.9893$), que para la de Máximos ($r^2 = 0.9826$).
- Si analizamos los valores de la ordenada al origen, vemos que no es cero.



	Ordenada al Origen	
	mínimo	Máximo
Escenario Malo	\$ 24.423	\$48.846
Escenario Medio	\$ 28.491	\$ 56.982
Escenario Bueno	\$ 32.336	\$ 64.671

Tabla 12: Ordenada al origen de las líneas de tendencia para cada escenario

(Fuente: elaboración propia)

Interpretamos que no puede ser considerado de esta forma, pues si el representante no vende, no puede cobrar ningún tipo de comisión. En base a esto es necesario efectuar la respectiva corrección a la línea de tendencia para cada escenario, quedándonos como se ilustra a continuación:

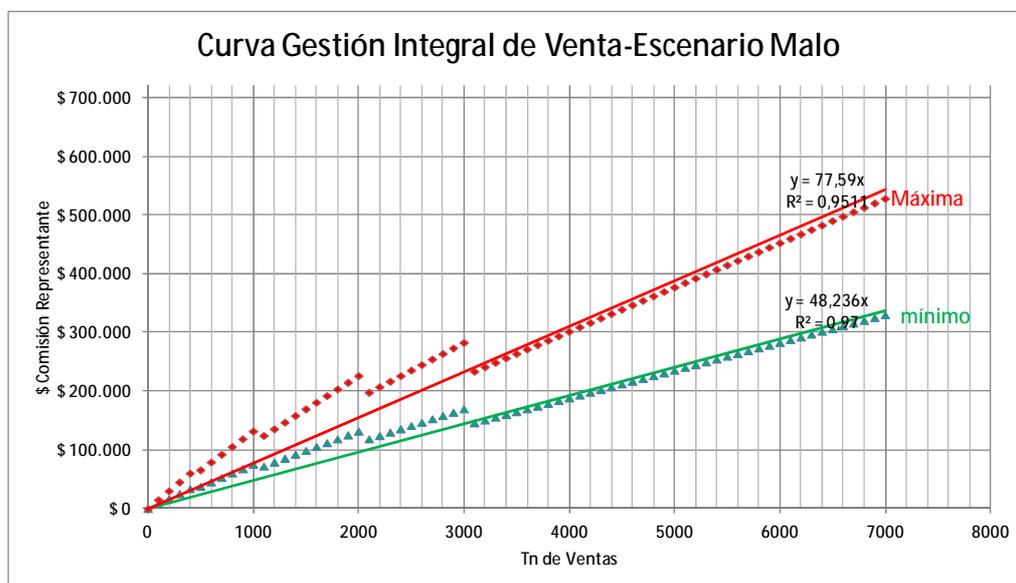


Ilustración 56: Línea de Tendencia por el origen de coordenadas (escenario Malo).

(Fuente: elaboración propia)



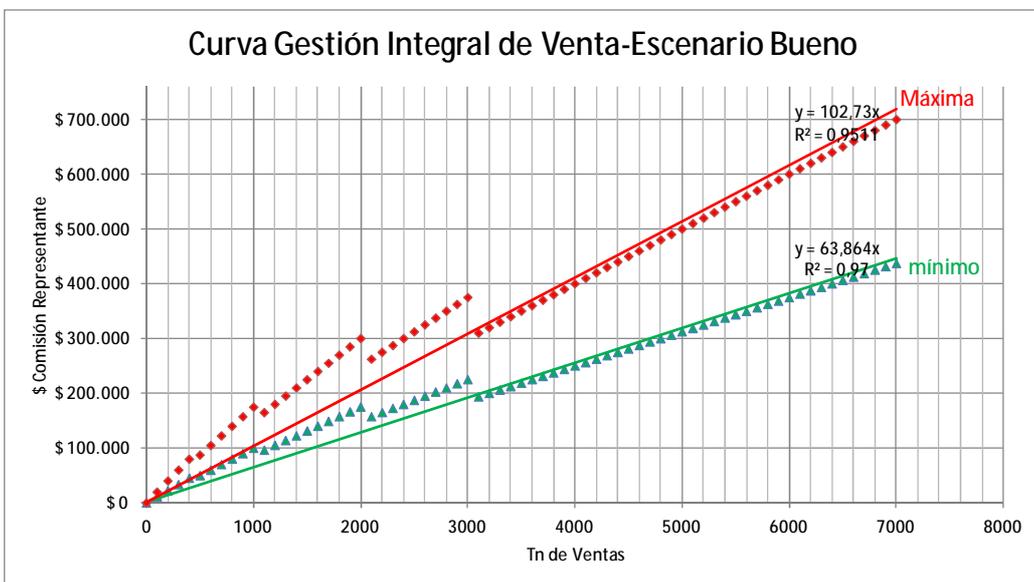
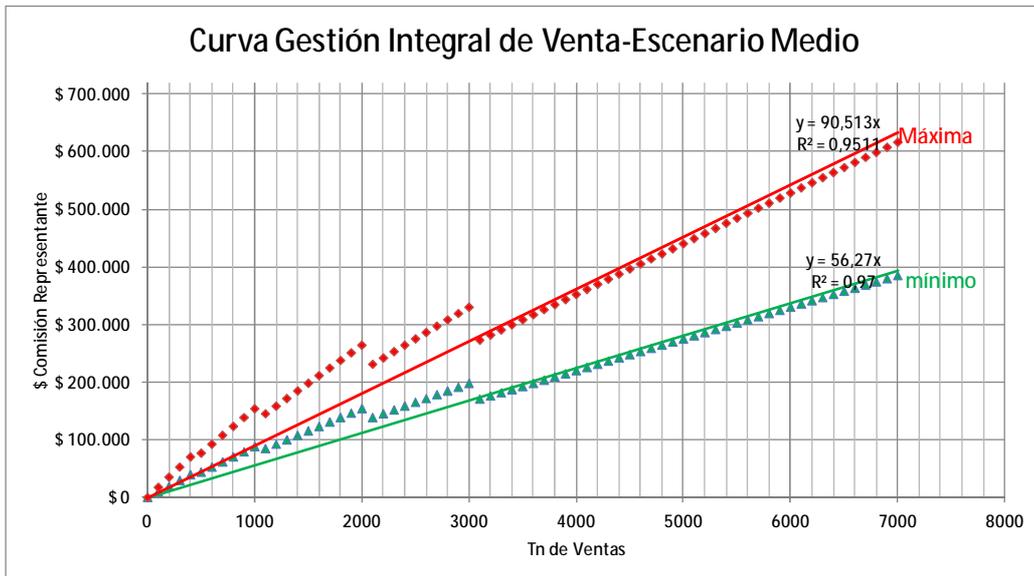


Ilustración 57: Línea de Tendencia ajustada pasado por el origen de coordenadas
(Escenarios Medio y Bueno)(Fuente: elaboración propia)

- Impacto sobre la participación de los ponderadores de gestión integral de ventas:
Si estudiamos que efecto produce para cada uno de los tres escenarios, el adjudicar un 100% el impacto por cada uno de los parámetros en forma individual, sin considerar el efecto de los complementarios, podemos comprobar:



Parámetro Económico: 100%, el resto (desempeño y metas=0%)

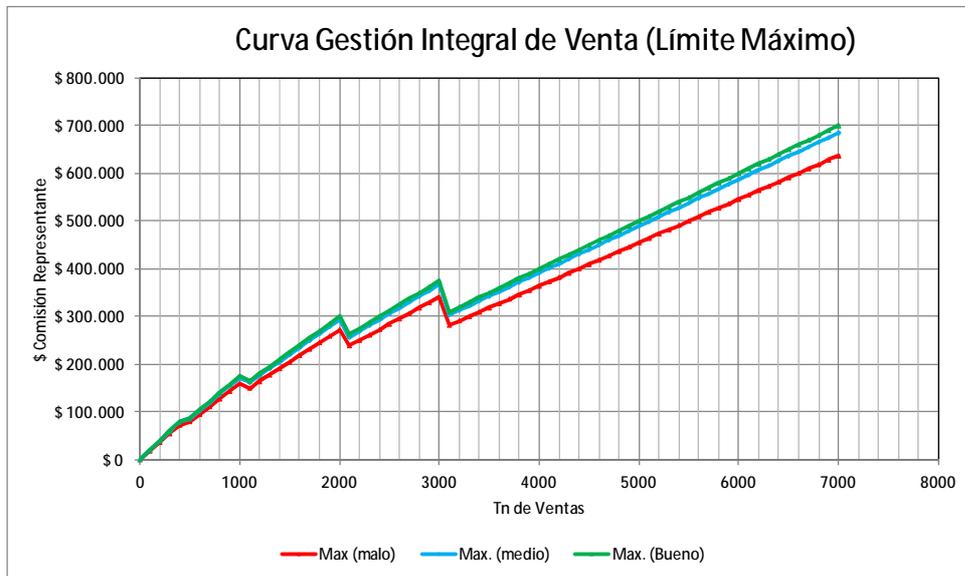


Ilustración 58: CGI, solamente con Parámetro Económico

(Fuente: elaboración propia)

Parámetro Desempeño: 100%, el resto (económico y metas=0%)

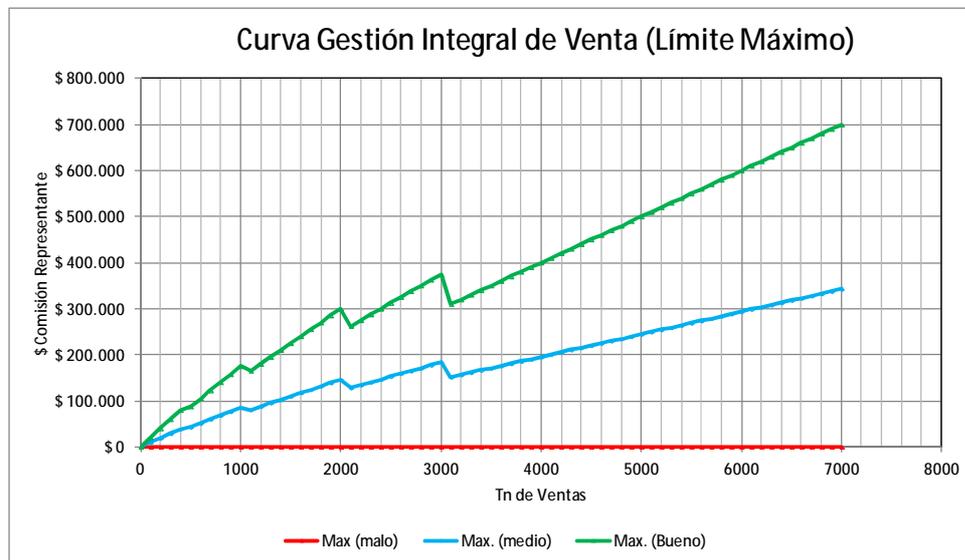
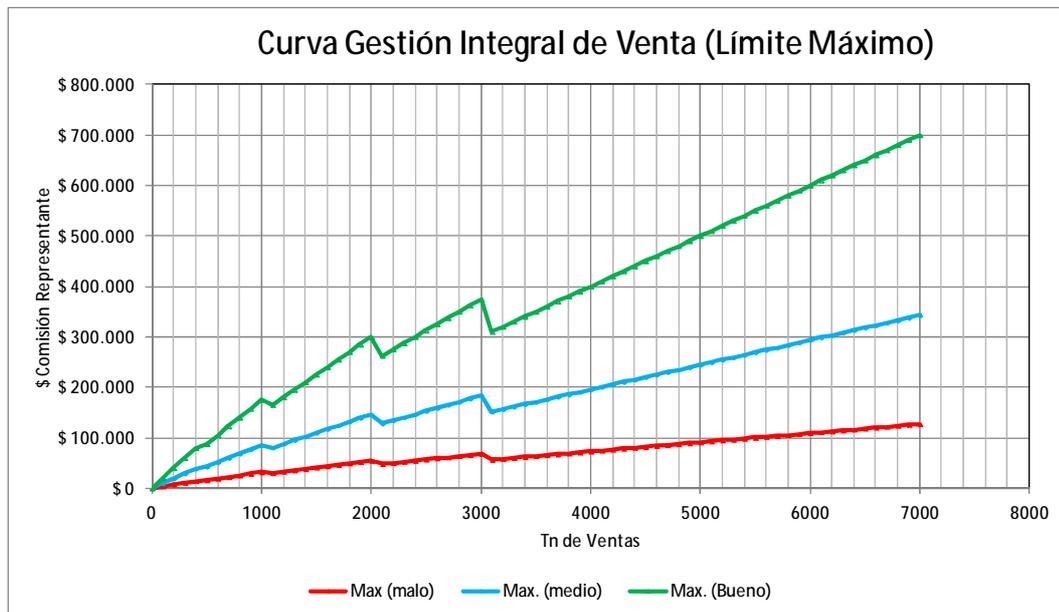


Ilustración 59: CGI, solamente con Parámetro de Desempeño

(Fuente: elaboración propia)





Parámetro de Metas: 100%, el resto (económico y desempeño=0%)

Ilustración 60: CGI solamente con Parámetro de Metas

(Fuente: elaboración propia)

La influencia del parámetro económico sobre los tres escenarios, no produce grandes distorsiones en los valores del cálculo de las comisiones. No obstante el efecto de “desempeño” y de “metas”, es más evidente el efecto que tiene en lo que respecta a su participación para los diferentes escenarios, siendo más perjudicial el de “desempeño” por sobre el de “metas”.

- A priori, podemos decir que las ponderaciones de los parámetros de gestión integral de ventas y de los sub-parámetros se encuentran dentro de rangos aceptables, aunque siempre debe estar presente una calibración del mismo.
- Es importante mencionar, ¿cuándo debe ser pagado?, cada uno de los tres componentes de comisiones (económico, desempeño y metas) que se está analizando.

Para la componente económica, se debería pagar al finalizar la obra vendida por el representante, pues el responsable de a cuanto se vende y que



descuento se efectuó es el mismo representante, no depende su decisión de otras personas. Ahora bien, las componentes desempeño, metas, están relacionadas más que con el tamaño, monto y descuento (consideraciones económicas); tiene una cuota de subjetividad, pues hay una intervención del gerente comercial para evaluar el desempeño de la persona, post venta de la misma y si supero las metas de cuota de venta respecto de la misma situación del año anterior. Estos dos componentes se hacen difícil en la evaluación y la liquidación de su respectiva comisión al momento del cierre de la obra, para lo cual se propone efectuar el pago 2 veces al año a cada representante.



CAPÍTULO 9: Conclusiones finales

A la compensación salarial vista inicialmente como una forma de remuneración tradicional por el trabajo desempeñado por una persona dentro de una organización, han sobrevenido los nuevos conceptos de esquemas de pago, entendiéndose al rubro de remuneración como una **inversión**.

Si a esto le sumamos una adecuada armonización con los valores, la misión, la cultura y las estrategias empresariales, vemos como nuevo resultado que la remuneración cumple un papel importante para ayudar a la organización a responder al desafío de los nuevos cambios, siendo a la vez más competitiva.

De la lectura del marco teórico planteado, es muy acertado pensar como señalan tres de los autores seleccionados, Gil Ravelo, George Bohlander y Luis Pérez Van Morlegan, considerar que de acuerdo a las nuevas tendencias, el diseño de un buen sistema de compensación puede ser considerado como una verdadera herramienta efectiva para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado, generando un mayor valor agregado y mejorando la productividad total.

El presente trabajo, tomado sobre la base del caso testigo de la empresa Astori Estructuras S.A.; más específicamente a los representantes externos de ventas de la misma, pretende rediseñar un nuevo sistema de compensación salarial, que toma determinadas pautas del ya existente en la organización; e incorpora algunos correctores y también nuevos parámetros de evaluación.

Este nuevo esquema, apunta a complementar el concepto básico que existía inicialmente sobre el desempeño vinculado únicamente a la parte económica, redefiniéndose tres nuevos ejes fundamentales: el económico que inicialmente existía, e incorporando el del desempeño del representante y las metas a futuro que le establezca la empresa hacia el vendedor; de forma tal que todos sus integrantes estén alineados con la estrategia global de la respectiva organización.

Dicho sistema, considera - a diferencia del anterior - a las compensaciones como un motivador y facilitador de metas, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la misma empresa, a ser más productiva, buscando vincular dichos ejes entre sí, en post de los objetivos.

A partir de los principios de administración estratégica mencionados en el



marco teórico (punto: 1.3. Planeación estratégica, pág. 34) y del diseño de un sistema de compensación como motivador (punto: 2.1. La compensación salarial como instrumento motivador, pág. 48); los mismos, sientan las bases de un nuevo instrumento motivador alineados con la estrategia organizacional.

Es importante destacar que para prevenir el fracaso inicial que con lleva toda nueva implementación, se deberá contar con la suficiente flexibilidad y apertura mental de todos sus integrantes, para efectuar las correcciones que se necesiten durante la etapa de puesta en marcha.

La calibración del respectivo modelo a posteriori es fundamental realizarlo con los actores intervinientes para lograr el máximo aprovechamiento, como así también es importante que existen factores críticos para incentivar al personal a que pueden ayudar a la organización en toda su estructura y áreas de trabajo.

En esta oportunidad solo se ha centrado el presente trabajo sobre una porción dentro del área comercial de la empresa (representantes externos de ventas), pero tranquilamente podría ser replicado en un tiempo prudencial a todos los integrantes del área comercial y ver tangencialmente los grados de afinidad que pudiera presentar hacia otras áreas no muy disímiles en cuanto a la evaluación de los puestos de trabajo que el de la propia área comercial; todo ello planteado como un objetivo secundario del presente trabajo y un gran desafío para el futuro de la empresa.

Así mismo, se recomienda, que la periodicidad de pagos del sistema de incentivos; sea desdoblada en dos partes: (a) una primera se liquidará en forma casi inmediata con la respectiva venta de la obra, (b) y una segunda parte deberá contemplar la participación por desempeño y metas de cumplimiento de crecimiento de la zona afectada a dicho representante de ventas, por lo tanto se sugiere que sea desdoblada también en dos pagos (del tipo semestral) para poder auditar el correcto desempeño de cada uno de los representante de ventas, sabiendo que estos serán evaluados a través del carácter subjetivo que le asigne el gerente comercial.

El caso testigo aquí desarrollado, permite que sea implementado en otras industrias de índole parecida que cuentan con un proceso productivo íntimamente ligado a la componente artesanal y donde el capital humano y técnico es prioritario para cumplir dichos cometidos para la organización. Entre las mismas podemos



mencionar a las empresas matriceras, constructoras, artesanales como la del vidrio, etc.

Como expresamos al inicio del presente trabajo indicado en el CAPÍTULO 1: La Compensación salarial en el marco de la gestión organizacional.(Página 18):

...La remuneración debe ser entendida según GIL Ravelo (2010)⁸¹ como “Una inversión y no como costo”...

Finalmente, en la organización, podemos mencionar que el capital humano como elemento intangible de la misma, es el que aporta al progreso laboral y profesional dentro de la misma; y merece que sea reconocido por la labor que desempeñan todos sus integrantes.

⁸¹ Gil Ravelo, (2010), *“La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración”*, Buenos Aires: AV Ediciones, 1a. ed., (pág. 50).



Bibliografía

- Ayala, L. P. (2012). *"La Gestión Moderna en Recursos Humanos"* (1ra. ed.). Buenos Aires: Eudeba, 1ra. Edición.
- Ayala, L. P.-J. (2011). *"El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones"* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall-Pearson Education, 1ra. Edición.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 5a.edc.
- Davis, K. (1988). *"El Comportamiento Humano en el Trabajo"* (2da. ed.). México: Mc.Graw-Hill, 2da. Edición.
- Escolano, A. A. (1997, 1a ed.). *"La Remuneración de Vendedores, Una relación de agencia"*. Alicante, España: Secretariado de Publicaciones-Universidad de Alicante.
- Fernández-Ríos M y Sanchez, J. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- FIIC, L. R.-E.-2. (2013). *"Federación Interamericana de la Industria de la construcción"*. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de <http://www.fiic.la/index.php>
- Flannery, P, T., Hofrichter, D. A., Platten, & E., P. (1999). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires: Paidós.
- FMI. (2013). *"World Economic Outlook Database, abril de 2013"*.
- Gil Ravelo, C. A. (Mayo, 2010). *"La Retribución Justa: Un enfoque estratégico para la administración"*. Buenos Aires: AV Ediciones, 1a. ed.
- Handy, C. (2002). *Para qué son los Negocios? Harvard Business Scholl Corporation*.
- Indec. (20 de 04 de 2014). *"Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC"*. Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.indec.gov.ar>
- J. F. Hair, J. R. (s.f.). *Análisis Multivariante*. En J. R. J. F. Hair, *Análisis Multivariante*.



Madrid, 1999: Prentice Hall, 5a. ed.

J., C. G. (2014 de Julio de 2005). *Curso de Estadística TAE, Método de máxima verosimilitud*. Obtenido de <http://benasque.org/benasque/2005tae/2005tae-talks/233s6.pdf>

Maristany, J. (1973). *"Evaluación de tareas y Administración de remuneraciones"*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna, 1ra. Edición.

Mendoza H, V. J. (2002). *Métodos de Regresión*. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de , <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>

Rincón, P. M. (2005). *Regresión Lineal Simple-Universidad Nacional Federico Villarreal, Curso de Estadística, Perú*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/regresion-simple/regresion-simple.shtml#ixzz36nyZ20pF>

Snell, B. G.-S. (2008). *"Administración de Recursos Humanos"*. México: Cenage Learning, 14a. Edición.

spes, G. e. (1965). *Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo actual*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html

Treber, A. P. (2013). *"Perspectivas en la Construcción-Informe/2012"*. Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.civiles.org.ar/>

Ulrich, D. (2004). *"Recursos Humanos Champions-Como Pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados"*. Buenos Aires: Granica. 1a. Edición, 5ta. Impresión.



Sitios de Internet Consultados ⁸²

Astori Estructuras SA (2014), recuperado en Julio de 2014, www.astoriestructuras.com

Cadenas Gómez J, (2005), "Curso de Estadística TAE: Método de máxima verosimilitud", Universidad de Zaragoza, España, Recuperado Julio, 2014, <http://benasque.org/benasque/2005tae/2005tae-talks/233s6.pdf>

FIIC, L. R.-E.-2. (2013). "*Federación Interamericana de la Industria de la construcción*". Recuperado el 19 de 04 de 2014, de <http://www.fiic.la/index.php>

Indec. (20 de 04 de 2014). "*Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC*". Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.indec.gov.ar>

Treber, A. P. (2013). "*Perspectivas en la Construcción-Informe/2012*". Recuperado el 20 de 04 de 2014, de <http://www.civiles.org.ar/>

spes, G. e. (1965). *Constitución Pastoral sobre la Iglesia en el mundo actual*. Recuperado el 30 de 04 de 2014, de http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_sp.html

Mendoza H, V. J. (2002). *Métodos de Regresion*. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de , <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>

Rincón, P. M. (2005). *Regresión Lineal Simple-Universidad Nacional Federico Villarreal, Curso de Estadística, Perú*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/regresion-simple/regresion-simple.shtml#ixzz36nyZ20pF>

<http://www.fiic.la/index.php>

<http://www.indec.gov.ar>

<http://www.civiles.org.ar/>

⁸² Fecha de consulta Marzo a Julio de 2014



<http://www.vatican.va>

<http://hector.marinruiz.com.mx/>

<http://www.sap.com/about.html>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2007315/>

<http://www.monografias.com/trabajos27/regresion-simple/regresion-simple.shtml#ixzz36nyZ20pF>



Anexo 1: Astori Estructuras S.A. (Folleto Institucional)

Astori Estructuras S.A. es una empresa industrial argentina especializada en la construcción y montaje de estructuras prefabricadas de hormigón armado. La Compañía, que comenzó sus actividades en 1966, cuenta con una planta en Córdoba y otra en General Rodríguez (provincia de Buenos Aires).

Desarrolla una amplia gama de elementos premoldeados de hormigón, innovando permanentemente en materiales y sistemas constructivos, que permiten dar soluciones arquitectónicas, técnicas y económicas a una gran variedad de proyectos. Actualmente tiene el 55% del market share del mercado de premoldeados y lleva desarrolladas más de 10.000 obras entre Argentina, Uruguay y Chile.

Astori Estructuras S.A., ha desarrollado en su 44 años de labor en el país, una amplia gama de elementos premoldeados de hormigón, para dar solución arquitectónica, técnica y económica a una gran variedad de proyectos.

Entre las diez (10) mil obras en las que fueron usados elementos premoldeados de Astori se cuentan, industrias, supermercados, comercios, clubes, estacionamientos, terminales de ómnibus, estaciones de servicio, oficinas, capillas, tribunas de estadios, hangares, pabellones para exposiciones, silos, escuelas, etc.



PLANTA CENTRAL - (CORDOBA)

Piero Astori 1500 - Barrio Palmar - Córdoba - Argentina
TEL/FAX (54-351) 4968600 - comercial@astori.com.ar



PLANTA 2 - (BUENOS AIRES)

Planta 2 Buenos Aires - Ruta 28 Km. 3 Gral. Rodriguez T
TEL/FAX (54-237) 4853974 - comercialba@astori.com.ar



OFICINAS COMERCIALES - (BUENOS AIRES)

Lima 355 12° C - Ciudad de Buenos Aires
TEL/FAX (54-11) 4382-5670 / 5212 - comercialba@astori.com.ar



Productos



CARACTERÍSTICAS GENERALES

Este sistema está diseñado para proporcionar iluminación de emergencia, además de un sistema de protección mecánica, protección a golpes, seguridad, protección y mayor resistencia de carga que el sistema estándar.

Este sistema garantiza la seguridad de los usuarios al permitirles salir del edificio de manera segura y rápida en caso de emergencia.

Este sistema está diseñado para ser instalado en cualquier lugar de un edificio de emergencia, como en el caso de un incendio o terremoto.

Este sistema está diseñado para ser instalado en cualquier lugar de un edificio de emergencia, como en el caso de un incendio o terremoto.

Este sistema está diseñado para ser instalado en cualquier lugar de un edificio de emergencia, como en el caso de un incendio o terremoto.



CARACTERÍSTICAS GENERALES

El sistema de iluminación típico está compuesto por paneles integrados de la iluminación estándar. Su diseño garantiza un alto rendimiento y una gran resistencia.

La iluminación típica de este sistema es un tipo de luz que garantiza un alto rendimiento y una gran resistencia.

Este sistema está diseñado para ser instalado en cualquier lugar de un edificio de emergencia, como en el caso de un incendio o terremoto.



CARACTERÍSTICAS GENERALES

Este sistema está diseñado para proporcionar iluminación de emergencia, además de un sistema de protección mecánica, protección a golpes, seguridad, protección y mayor resistencia de carga que el sistema estándar.

Este sistema garantiza la seguridad de los usuarios al permitirles salir del edificio de manera segura y rápida en caso de emergencia.

Este sistema está diseñado para ser instalado en cualquier lugar de un edificio de emergencia, como en el caso de un incendio o terremoto.





CARACTERÍSTICAS GENERALES

El sistema ABET se basa en el uso de un sistema de columnas y vigas de alta resistencia construido en 100% Prebetón, reduciendo gastos de obra y el tiempo de ejecución de una edificación.

La característica principal de este sistema es la flexibilidad para adaptarse a cualquier configuración.



CARACTERÍSTICAS GENERALES

El sistema de estructura ABET se compone por pilares y vigas, concebidos para ser instalados en obra de forma rápida y sencilla. Su mayor beneficio radica en sus óptimas propiedades estructurales y en su peso ligero de 1.700 kg/m³.

Desde un único proveedor se suministran todos los elementos de estructura con especificaciones de calidad, de materiales seleccionados, homologados y testeados, para garantizar la calidad de la obra y, además, una gran flexibilidad constructiva al fabricar en cualquier tamaño y altura.



CARACTERÍSTICAS GENERALES

La gran flexibilidad ABET de un sistema de estructura prebetón, optimizado, adaptado, con grandes prestaciones de peso y en una gran variedad de colores, permite:

El montaje por vertido y colocación con máxima rapidez bajo cualquier condición de obra:

- Uso de montaje;
- Construcción rápida y sencilla;
- Dimensiones variables, verticales u horizontales;
- Montaje de carpintería y cerramientos;
- Construcción interior y exterior.



Anexo 2: Tabla para el cálculo de comisiones por escenario

		Condiciones para cada Escenario		
		Escenario Malo	Escenario Medio	Escenario Bueno
Parámetros Economico				
Descuento Efectuado		30,00%	7,00%	0,00%
Coef. Correctivo Economico	80%	0,8	0,8	0,8
Parámetros de Desempeño				
Coef. Correctivo Desempeño	5%	0,000	0,025	0,0500
Parámetros de Metas				
Incremento Real		1,0%	3,0%	6,0%
Coef. Correctivo Metas	15%	0,03	0,08	0,15

Tn	Comp. \$ Fabric	\$						Comisión / Precio Fabric. (%)						
		min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.	min.	Max.			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100	250000	8.497	15.106	9.912	17.622	11.250	20.000	3,4%	6,0%	4,0%	7,0%	4,5%	8,0%	
200	500000	16.994	30.212	19.825	35.244	22.500	40.000	3,4%	6,0%	4,0%	7,0%	4,5%	8,0%	
300	750000	25.491	45.318	29.737	52.866	33.750	60.000	3,4%	6,0%	4,0%	7,0%	4,5%	8,0%	
400	1000000	33.989	60.424	39.650	70.488	45.000	80.000	3,4%	6,0%	4,0%	7,0%	4,5%	8,0%	
500	1250000	37.765	66.089	44.055	77.096	50.000	87.500	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
600	1500000	45.318	79.307	52.866	92.516	60.000	105.000	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
700	1750000	52.871	92.524	61.677	107.935	70.000	122.500	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
800	2000000	60.424	105.742	70.488	123.354	80.000	140.000	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
900	2250000	67.977	118.960	79.299	138.773	90.000	157.500	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
1000	2500000	75.530	132.178	88.110	154.193	100.000	175.000	3,0%	5,3%	3,5%	6,2%	4,0%	7,0%	
1100	2750000	72.698	124.625	84.806	145.382	96.250	165.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1200	3000000	79.307	135.954	92.516	158.598	105.000	180.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1300	3250000	85.915	147.284	100.225	171.815	113.750	195.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1400	3500000	92.524	158.613	107.935	185.031	122.500	210.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1500	3750000	99.133	169.943	115.644	198.248	131.250	225.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1600	4000000	105.742	181.272	123.354	211.464	140.000	240.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1700	4250000	112.351	192.602	131.064	224.681	148.750	255.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1800	4500000	118.960	203.931	138.773	237.897	157.500	270.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
1900	4750000	125.569	215.261	146.483	251.114	166.250	285.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
2000	5000000	132.178	226.590	154.193	264.330	175.000	300.000	2,6%	4,5%	3,1%	5,3%	3,5%	6,0%	
2100	5250000	118.960	198.266	138.773	231.289	157.500	262.500	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2200	5500000	124.625	207.708	145.382	242.303	165.000	275.000	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2300	5750000	130.289	217.149	151.990	253.316	172.500	287.500	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2400	6000000	135.954	226.590	158.598	264.330	180.000	300.000	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2500	6250000	141.619	236.031	165.206	275.344	187.500	312.500	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2600	6500000	147.284	245.473	171.815	286.358	195.000	325.000	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2700	6750000	152.948	254.914	178.423	297.371	202.500	337.500	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2800	7000000	158.613	264.355	185.031	308.385	210.000	350.000	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
2900	7250000	164.278	273.796	191.639	319.399	217.500	362.500	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
3000	7500000	169.943	283.238	198.248	330.413	225.000	375.000	2,3%	3,8%	2,6%	4,4%	3,0%	5,0%	
3100	7750000	146.339	234.143	170.713	273.141	193.750	310.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3200	8000000	151.060	241.696	176.220	281.952	200.000	320.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3300	8250000	155.781	249.249	181.727	290.763	206.250	330.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3400	8500000	160.501	256.802	187.234	299.574	212.500	340.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3500	8750000	165.222	264.355	192.741	308.385	218.750	350.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3600	9000000	169.943	271.908	198.248	317.196	225.000	360.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3700	9250000	174.663	279.461	203.754	326.007	231.250	370.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3800	9500000	179.384	287.014	209.261	334.818	237.500	380.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
3900	9750000	184.104	294.567	214.768	343.629	243.750	390.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	
4000	10000000	188.825	302.120	220.275	352.440	250.000	400.000	1,9%	3,0%	2,2%	3,5%	2,5%	4,0%	

