



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial**

**Estudio comparativo de los Sistemas de Compensación Variable de tres
empresas trasnacionales del sector consumo masivo sobre la base de la
Teoría Motivacional del Establecimiento de Metas**

(Trabajo de Licenciatura presentado ante la escuela de Psicología, como
requisito parcial para optar al título de licenciado(a) en Psicología)

**Tutora:
Anel Maldonado.**

**Autoras:
Ana Bacallado.
Adriana Martínez.**

Caracas, Diciembre de 2012.

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por darnos la salud, voluntad y fortaleza para concluir con éxito esta etapa de nuestras vidas.

A nuestra tutora, Anel Maldonado, por habernos orientado desde siempre, haber aceptado el compromiso de asesorarnos y guiarnos en nuestro proyecto.

A Eduardo Quevedo, Alberto Martínez, Eduardo Santoro, Luisa Lezama y César Pelay, por apoyarnos con sus consejos y observaciones en los diferentes puntos de este proceso.

A las empresas y los contactos establecidos, por abrirnos las puertas, dedicarnos el tiempo y la información para esta investigación.

A Pamela Ortiz, Xochilt Sucre y Kristy Márquez por sus innumerables atenciones y apoyo incondicional en este trayecto.

A todas aquellas personas que de una u otra manera formaron parte de nuestro camino, y que en estas cortas líneas sería difícil contemplar.

¡¡Mil Gracias a Todos!!

DEDICATORIA

A mis padres, Francia Moya y Gonzalo Martínez, por su constante apoyo y orientación en cada paso de mi vida.

A mi familia, especialmente a mi tía Luisa Aura Moya, mi abuela mamá Inés y mis hermanos Gonzalo y Abril, por siempre creer en mí y ser mi fortaleza en los momentos difíciles, a ustedes por ser esos ángeles que Dios puso en mi vida.

A mis tíos y primos por su cariño permanente y porque este logro está lleno de todas sus palabras, actitudes, consejos y ejemplos de vida.

Adriana.

A mis padres, por ser mi apoyo en todo momento y siempre darme ánimos para no desistir por muy difícil se encuentre el camino.

A mi abuelo, Tato, quien de estar aquí se sentiría muy orgullo de ver mi crecimiento académico y profesional.

A todos mis amigos y compañeros, que me acompañaron en la evolución de la carrera y juntos vivimos muchas cosas que nos hacen ser los profesionales del mañana.

Ana.

Estudio comparativo de los Sistemas de Compensación Variable de tres empresas trasnacionales del sector consumo masivo sobre la base de la teoría motivacional del Establecimiento de Metas

Autoras: Ana Bacallado Princ y Adriana Martínez Moya
anabprinc@yahoo.es adriluna17@gmail.com

Universidad Central de Venezuela
Escuela de Psicología

Resumen

El estudio consiste en comparar los Sistemas de Compensación Variable de los Departamentos de Ventas de tres empresas trasnacionales del sector consumo masivo sobre la base de la teoría motivacional de Edwin Locke definida como el Establecimiento de Metas (bajo los criterios SMART). Estas tres empresas son: Cigarrera Bigott, Pernod-Ricard Venezuela y Pepsico Alimentos. El modelo de compensación utilizado para el análisis, es el Modelo World At Work, específicamente en la dimensión de compensación. En cuanto a los instrumentos utilizados para el estudio se tiene el uso de un cuestionario sobre la compensación de cada organización, una entrevista semi-estructurada para evaluar el contexto de cada empresa y el histórico de cumplimiento de metas del área de ventas (por un lapso de doce meses). A través de análisis descriptivos y evaluaciones de contenido, los resultados permiten determinar que a medida que se emplee una política basada en la generación de metas claras, medibles, retadoras y verificables que sean aceptadas por el empleado, en donde se valide el trabajo individual, se genere una relación abierta y de feed-back continuo y cuente con el desarrollo de las habilidades personales, se obtendrán mejores y mayores efectos en el desempeño y motivación de los individuos.

Palabras Clave: *Compensación Variable, Compensación Total, Edwin Locke, Establecimiento de Metas, Motivación, World at Work.*

Comparative Study of Variable Compensation Systems of three transnational companies in the consumer sector on the basis of the motivational theory of goal setting.

Autoras: Ana Bacallado Princ y Adriana Martínez Moya
anabprinc@yahoo.es adriluna17@gmail.com

Universidad Central de Venezuela
Escuela de Psicología

Abstract

This study compare the Variable Compensation Systems of the sale departments from three transnationals industries belonging to massive's consume based in the motivational theory of Edwin Locke, which is defined as establishment of goals (SMART criteries). Those Enterprise are: Cigarrera Bigott, Pernord-Ricard Venezuela and Pepsico Foods. The model of compensation used for this analysis is the model World at Work. On the other hand, this study used a questionnaire about the compensation of each organization. Also, it was used a semi-structure interview to evaluate the contexts of every company. This evaluation was related to the history of sale goals (this period of time was twelve months). Moreover, the results of this study determine the next statement: when the organizations used a policy based on the generation of clear goals, measurable, and verifiable challenging to be accepted by the employee, this policy generate an open and continuous feedback, also the company can rely on personal skills development, as a result, will get better and stronger effects on the performance and motivation of individuals.

Key Words: Variable Compensation, Total Compensation, Edwin Locke, Goal Setting, Motivation, World at Work.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS _____	ii
DEDICATORIA _____	iii
RESUMEN _____	iv
ABSTRACT _____	v
INTRODUCCIÓN _____	01
I. MARCO LÓGICO _____	03
1.1. Planteamiento y formulación del Problema de Investigación	03
1.2. Justificación del Problema de Investigación	09
1.3. Objetivos de la Investigación	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	14
II. MARCO TEÓRICO _____	16
CAPITULO I. Motivación _____	17
1.1. Antecedentes teóricos al concepto de motivación	20
1.2. Concepto de motivación	22
1.3. Modelos referenciales que explican la motivación	23
1.3.1. Perspectiva conductual de la motivación	24
1.3.1.1. Motivación intrínseca	24
1.3.1.2. Motivación extrínseca	24
1.3.2. Perspectiva cognitiva de la motivación	25

1.4. Teorías motivacionales	26
1.4.1. Teorías de contenido	26
1.4.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow	26
1.4.1.2. Teoría de los 2 factores de Herzberg	27
1.4.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland	28
1.4.1.4. Teoría E – R – C de Alderfer	29
1.4.2. Teorías de procesos	29
1.4.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom	30
1.4.2.2. Teoría de la equidad	31
1.5. Teoría del establecimiento de metas	32
CAPITULO II. Compensación _____	41
2.1. Evolución del concepto de compensación	41
2.2. Elementos de la Compensación	43
2.2.1. Compensación directa / fija	43
2.2.2. Compensación indirecta / variable	43
2.3. Funciones de la compensación	44
2.4. Nuevas tendencias de remuneración	44
2.4.1. Pago por habilidades	45
2.4.2. Compensación basada en el equipo	45
2.4.3. Compensación variable basada en el desempeño	46
2.4.3.1. Según cobertura	46
a. Los incentivos individuales	46
b. Los incentivos por equipo	46
2.4.3.2. Según la base de liquidación y tipo de pago	47
a. Planes a destajo	47
b. Planes basados en ahorro de tiempo	47
c. Planes de comisiones	47
d. Sistemas de sugerencias	48
e. Beneficios compartidos	48

f. Participación en las ganancias	48
g. Opción de acciones	48
h. Plan Scanlon	49
2.4.3.3. Según la frecuencia del pago	49
a. Incentivos a corto plazo	49
b. Incentivos a largo plazo	49
2.5. Modelo de Compensación Total de World at Work	50
2.5.1. Elementos del Modelo	51
Fuerza de Ventas	56
III. MARCO CONTEXTUAL _____	62
Cigarrera Bigott Sucs	62
Pernod Ricard Venezuela	66
PepsiCo Alimentos Venezuela	69
IV. MARCO METODOLÓGICO _____	73
3.1. Diseño de la Investigación	73
3.1.1. Tipo de la investigación	73
3.1.2. Nivel de la investigación	73
3.2. Variables del Estudio	74
3.2.1. Variable 1: Sistema de Compensación Variable	74
3.2.1.1. Definición conceptual	74
3.2.1.2. Definición operacional	74
3.2.2. Variable 2: Cumplimiento de metas	74
3.2.2.1. Definición conceptual	74
3.2.2.2. Definición operacional	75
3.3. Variables Seleccionadas	75
3.4. Instrumentos/Materiales	76
3.5. Población y Muestra	77
3.6. Procedimiento	77

3.6.1. Fase Exploratoria	77
3.6.2. Fase de Evaluación	78
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS _____	80
VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS _____	106
VII. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO _____	114
VIII. REFERENCIAS _____	127
IX. ANEXOS _____	130

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación, que lleva por título "*Estudio comparativo de los Sistemas de Compensación Variable de tres empresas trasnacionales del sector consumo masivo sobre la base de la teoría motivacional del Establecimiento de Metas*", está dirigido a la realización de una evaluación que permita diferenciar y estructurar a través de los resultados obtenidos en un período de tiempo determinado, la relación existente entre el sistema de compensación variable manejado por las empresas muestreadas y la teoría motivacional del Establecimiento de Metas de Edwin Locke.

Desde hace muchos años atrás, se ha hablado de la motivación como la fuerza que impulsa a la persona a alcanzar objetivos y a lograr metas, igualmente, la compensación en el trabajo se ha evaluado desde sus inicios como uno de los criterios más motivadores para los seres humanos. De esta forma, resulta interesante desde un punto de vista psicológico, evaluar la medida en la cual están siendo correspondidos los factores de la teoría de Locke con respecto a los resultados de cumplimiento de metas de empresas trasnacionales con larga trayectoria en el mercado, estando focalizadas en el Departamento de Ventas (fuerza de ventas) de estas organizaciones.

En este estudio se describirán primeramente las teorías de motivación y los modelos de compensación variable que son relevantes para el análisis y la fundamentación bibliográfica que existe sobre las variables a tratar, explicando de forma específica la Teoría de Establecimiento de Metas de Locke y el Modelo de Compensación World at Work, los cuales son los adoptados para llevar a cabo la aplicación y el análisis de los resultados obtenidos en este trabajo.

Consecuentemente, se realizará una descripción contextual de la muestra seleccionada y se llevará a cabo el planteamiento metodológico para abordar el estudio, culminando con la presentación de los resultados, el análisis de los mismos y las conclusiones de la investigación.

I. MARCO LÓGICO

Uno de los principales movilizadores natos desde el inicio de la sociedad actual, ha sido el trabajo y las relaciones que se establecen a partir de este (considerando el punto de vista social, legal, psicológico y familiar que se asume). Siendo el trabajo un factor fundamental para el mundo industrializado, su complejidad en cuanto al estudio, desarrollo de tendencias y pronóstico de objetivos, implica la investigación estructurada de cada uno de sus elementos. El presente estudio está basado principalmente en explicar la correspondencia de la motivación con los sistemas de compensación (variable) que manejan tres empresas estudiadas, pero para llegar a esto, primeramente describiremos las razones y causas que impulsaron a la realización de esta investigación, para luego definir las bases teóricas y metodológicas de cada una de las variables consideradas.

1.1. Planteamiento y formulación del problema de Investigación:

De manera ineludible, desde la consideración del trabajo como forma de subsistencia, se ha percibido al mismo como obligatorio e inexcusable para el hombre civilizado. Muchas son las razones o los argumentos que defienden las personas para empezar a trabajar y para mantenerse laborando; dentro de las principales razones se encuentra la visión psicológica de ser útil y de ser parte de algo más grande que supedita a la especie humana, que lo hace independiente y activo socialmente siendo un sustento de familia por ejemplo (consecuentemente, este es otro de los argumentos importantes que se priorizan al momento de explicar por qué se trabaja y la visión social que ofrece).

La sociedad como guía y juez de las conductas individuales, maneja como positivo el hecho de trabajar y formar parte de la población activa de un país, y a través de esa perspectiva, surgen corolarios tales como desarrollar mayores y mejores relaciones humanas, tener un status o un nivel que

represente la calidad de vida y formar parte de ciertos grupos de interés. Sin embargo, uno de los argumentos más comunes y más valorados para dar a entender las razones de trabajar es, indudablemente, el punto de vista económico y el hecho de que sea retribuido el esfuerzo y desempeño en alguna actividad. Este ingreso económico o la compensación que se obtiene, es divisada psicológicamente como un factor motivacional que moviliza a las personas a trabajar y a mantenerse en la línea laboral por metas u objetivos específicos ejercidos tanto por la organización como por el individuo, lo que hace que la conducta se direcciona hacia el cumplimiento de dichos objetivos.

Desde hace algunos años, se ha podido evidenciar en el ámbito organizacional, la indiscutible competitividad que existe entre los sectores empresariales y el contexto en el cual hacen vida las pequeñas, medianas y grandes industrias para hacerse una posición en el mundo actual. Uno de los principales pilares en los cuales se fija toda organización para ganar esa lucha constante es la efectividad organizacional, entendida como el grado en el que una organización logra los resultados esperados.

En ese orden de ideas, para lograr la efectividad, se debe enfocar en qué la genera o qué hace posible tener organizaciones efectivas, y sin duda alguna los objetivos propuestos en cuanto a productividad y el talento humano que se tenga para atender a esos requerimientos son las bases para lograr el resultado esperado en la organización. De ellos, los objetivos organizacionales dependen de muchos factores (externos e internos) como por ejemplo la naturaleza y filosofía de la empresa, el carácter histórico de la misma, los movimientos del mercado, el contexto en el cual se desarrolla (que es cambiante e imprevisible), los factores de globalización, tecnología e innovación, entre muchos otros. Por otro lado, el capital o talento humano implica desarrollar y establecer factores internos en la organización, como la identidad con la misma, la aptitud y la actitud que se tiene para realizar el

trabajo de forma eficaz y positiva; todo esto entendido desde la premisa de que la efectividad global implica desarrollar y mantener una efectividad individual que permita lograr los resultados.

En consonancia a lo expresado, el factor común de las organizaciones radica en que detrás de sus elementos materiales o tecnológicos se encuentran las personas que los manejan, en este punto, se debe hacer mención del “know how” o el saber hacer a través del conocimiento especializado. Este saber hacer, se suele obtener a través de dos formas, las cuales se complementan entre sí y no son excluyentes, siendo estas la formación y de la experiencia. Es por ellas que las personas identifican y desarrollan diversas competencias, habilidades y destrezas que les permitirán un adecuado funcionamiento en el mundo organizacional.

Siguiendo esa corriente lógica, se establecen los supuestos de que si no hay gente, no hay negocio y su antagónico, si hay gente habrá negocio. De este segundo supuesto se derivan dos ideas fundamentales, puesto que las competencias necesarias de las personas para desempeñar sus funciones repercutirán sobre el impacto en el negocio (y este puede ser positivo o negativo). Es aquí donde las empresas han identificado una gran oportunidad de mejora, la cual se basa en tener al mejor personal. Independientemente de las posiciones staff o de línea, toda persona que pertenece a una organización impacta en el producto o resultado final de la misma, en otras palabras el negocio en sí mismo por lo que se define al final como efectividad.

Es importante señalar que la efectividad, establecida a partir del talento humano de la organización, está sumamente relacionada a la percepción que tengan las personas sobre las metas y objetivos organizacionales, y desarrolla dentro de la misma una serie de estados psicológicos que permiten que se genere el compromiso y la responsabilidad de cumplir (a través del desempeño

individual) con esos objetivos organizacionales. Es por ello que la motivación forma parte importante para el desarrollo de resultados efectivos, pues al determinar que una meta específica o general puede ser consumada por el esfuerzo de cada persona dentro de la organización, y que además esos objetivos están acorde a lo que se considera como realizable, medible y retador para el trabajador, se tienen como resultado conductas positivas y buen desempeño del personal y eso impacta directamente en la productividad y la efectividad de la empresa.

Consecuentemente con la manera en la cual se maneja la visión de efectividad organizacional, se asume que los sistemas de compensación han venido madurando con el tiempo, encontrándose actualmente un sistema más global y fundamentado en las necesidades totales de los trabajadores. Para dar razón a este cambio, los estudiosos han explicado que una de las características de la compensación es su rol como factor motivacional para los individuos, ya que la percepción que se tiene sobre el desempeño en el trabajo (y de ahí la efectividad), es que se reconoce el esfuerzo de la persona por lo que aporta a la organización, y que ese reconocimiento debería encontrarse remunerado de forma justa, por lo que al ser calificado de esa manera, la motivación que se tenga para trabajar en función de superar las expectativas, será positiva y dará resultados eficaces.

Describiendo un poco este sistema de compensación, y enfocándose en el aspecto variable del mismo, se puede definir como el pago de acuerdo al desempeño y al logro de las metas y objetivos pautados, tanto para la organización (en el área específica de impacto) como para el individuo. Los diferentes supuestos teóricos sobre el tema, señalan que la tendencia de este tipo de retribución, hace más atractiva la oferta salarial, la demanda en el mercado laboral y más competitiva en cuanto a la orientación de resultados, posicionando a las organizaciones en un nivel de calidad y satisfacción laboral

más demarcada y ampliando sus posibilidades de perpetuación y crecimiento en la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

El sistema de compensación variable posee factores psicológicos importantes para implantarse en la organización, y más allá de vincularse a lo que se quiera reforzar, en la psique de los trabajadores se presentan motivaciones, valoraciones, actitudes, comportamientos que ameritan una evaluación profunda de los componentes y procesos subyacentes del sistema de pago en cuestión. En distintas partes del mundo, como Argentina (2009), Chile (2006), Colombia (1999), México (2003 / 2007 / 2009), USA (2006), entre otros, se han estudiado los procesos que influyen para implementar este sistema, determinando la mejor adaptación para las organizaciones y la visión de los empleados, correlacionándolo con su mercado de referencia, considerando toda la serie de componentes mencionados con anterioridad, para obtener una visión global del sistema de compensación variable que debe adoptar la organización (o conjunto de organizaciones) para cumplir con los requisitos y el bienestar de todos los implicados.

Es por esta razón que los principales antecedentes que se tienen del estudio de la compensación variable en el ámbito psicológico, de acuerdo con la revisión bibliográfica que se realizó en la presente investigación, determina un atractivo y novedoso auge en nuestro país con relación al análisis de ese vínculo.

Primeramente, Nevado y Colmenares (1999) han buscado ir más allá de la compensación variable y profundizaron en el estudio de la compensación total en empresas del sector consumo masivo, explorando las tendencias y la estructura que se llevaba a cabo en ese mercado, determinando por medio de una revisión histórica, descriptiva y conceptual todos los temas que convergen

al momento de remunerar al trabajador y de esa manera demostrar que la compensación trasciende a la cultura, el clima y el mercado empresarial.

Seguidamente se observa que distintos estudios han estado más vinculados a evaluar, elaborar o diagnosticar un modelo de compensación variable destinado a un grupo específico de cargos o áreas (Pernia y Ramírez, 1996; Morales y Perera, 2003; Navarro y Pachano, 2002), realizando estudios descriptivos y de campo, para validar una metodología que se dirija a equipos de trabajo en empresas de manufactura o de servicio. Se debe considerar la importancia que establecen estos estudios al tema de la compensación variable como razonamiento fundamental para mejorar y/o desarrollar la percepción del trabajo en los empleados y para alcanzar los objetivos organizacionales en términos de productividad y subsistencia.

Sin embargo, otras aproximaciones han estado más ligadas a variables psicológicas (Rodríguez, 2002; Parada y Ramírez, 2005; López y Salazar, 2006), tomando en consideración las nuevas líneas de investigación, orientadas en evaluaciones de desempeño por competencias y la satisfacción laboral, observando como punto resaltante que la mayoría de estas, escogen como muestra el área de ventas de las organizaciones estudiadas, y entre las razones de este hecho se especifica que es donde mayormente se puede divisar la importancia del tema de la compensación variable y se orienta a la remuneración por efecto de los resultados. Se estructura de esa forma que las percepciones y actitudes psicológicas que atañen a la remuneración, influyen directamente en la productividad y el cumplimiento de metas.

Dentro de los principales estudios a resaltar, podemos hablar del realizado por Magalhães (2006), quién investigó los resultados de la estructura de tres organizaciones nacionales de diversos sectores de mercado ubicadas en Caracas con respecto a su plan de compensación en el sector de ventas,

realizando un enfoque descriptivo de la proporción de la compensación tanto fija como variable (y sus criterios de determinación), para determinar la efectividad en el departamento de ventas.

Por todo lo antes expuesto, y bajo ese marco de ideas es que se considera importante explorar en el país, si los esquemas de pago variable que incluyen a los supuestos de la teoría motivacional del establecimiento de metas son efectivos para la obtención de resultados en su fuerza de ventas (como área de estudio), describiendo cómo se encuentran conformados los sistemas de pago variable (en definidas organizaciones que presenten estas formas de pago y que por sus características estratégicas y de base, puedan ser contrastadas), es decir qué criterios fundamentan los planes de pago variable en el área de Recursos Humanos. De manera que la interrogante a responder en este estudio es la siguiente: ***¿Existe relación entre la correspondencia de los elementos que componen los esquemas de pago variable con la teoría motivacional del establecimiento de metas y los resultados obtenidos por la fuerza de ventas de tres organizaciones trasnacionales del sector consumo masivo?***

1.2. Justificación del Problema de Investigación:

En la actualidad, las empresas y quienes desempeñan determinado rol dentro de ellas se encuentran sumergidos en un mundo acelerado, donde a través de procesos como la globalización, los avances tecnológicos, la ampliación de los mercados, las demandas de más y mejores productos, se evidencia en el impacto sobre los procesos y dinámicas propias de las empresas. Adicionalmente a este macro-factor se agregan otros elementos que complejizan el entendimiento interno de las organizaciones. Como es bien sabido, las empresas deben lograr niveles específicos de rentabilidad y productividad que les permitan la supervivencia y predominio a través del tiempo, pero ¿cómo se logra esto?.

Uno de los enfoques con mayor impacto desde hace cierto tiempo es la concepción del recurso humano como motor fundamental en el negocio (factor que se describió en el anterior apartado), ya que como se comenta coloquialmente una empresa puede tener la mejor infraestructura, los mejores espacios, la tecnología de punta, pero si no cuenta con un capital humano lo suficientemente capacitado, es difícil lograr los objetivos organizacionales propuestos.

En ese orden de ideas, al explicar el dinámico mundo en el que las empresas se encuentran inmersas, está el factor de “compensar” al personal, por ello, la retribución que se obtenga (considerando que está ligada a la motivación que posea el trabajador), aunado a otros elementos de la psique humana y del dinamismo de la organización en cuestión, definirán los resultados que se deriven (tanto individuales como colectivos). Cabe destacar que como organización, se debe cumplir no sólo con las exigencias establecidas desde un inicio, sino que también debe poseer la capacidad y desarrollo potencial que le permita, con los aportes del talento humano, facilitar un posicionamiento exitoso y competitivo en el mercado.

Es por ello que en el ámbito organizacional se maneja la máxima de que todo proceso se puede mejorar; en esencia este enunciado se fundamenta en la tendencia de perfeccionar y optimizar todo proceso llevado a cabo en la empresa, para esto la alta gerencia ha optado por realizar estudios e investigaciones internas y, en ciertos casos, inclinarse por el apoyo de terceros para estos sondeos. Por consiguiente, al adentrarse en las tendencias de compensación de cada organización, es posible identificar que la política vigente se asienta en lineamientos dictados por casa matriz, la mayor sucursal o donde se encuentre la dirección ejecutiva, pero ¿realmente esa política funciona según la naturaleza de la empresa y de sus empleados? Y de ser así,

¿funciona para todos por igual, sin diferenciación de ningún tipo, tales como su ubicación geográfica o cultura por ejemplo?

Ahora bien, focalizando en los aspectos de la compensación se observa la ocurrencia de la misma situación (establecer la efectividad del sistema, teniendo poca validación ante fundamentos teóricos o prácticos sólidos), y para tratar de responder las interrogantes enunciadas anteriormente, la historia previa nos demuestra que se asume su funcionamiento, pero es en este punto donde radica la realización de este estudio, ya que no se tiene certeza de que la manera de llevar a cabo estos procesos, impliquen que sean efectivos (para las organizaciones en general y para la naturaleza de sus integrantes en particular). Es por ello que este problema existe en el área organizacional desde el boom experimentado por la tendencia de optimizar y mejorar procesos, aproximadamente desde hace ocho décadas con los estudios de Mayo en Hawthorne a partir del año 1925 (Chiavenato, 2007), observando con aprensión que pese a ser un problema presente, son insuficientes los esfuerzos realizados para corregir o estudiar a profundidad con una base teórica que un modelo de compensación arroja los resultados esperados.

Ante esta particular situación, se han desarrollado una cantidad disonante de enfoques, modelos, aportes teóricos y empíricos que proclaman lograr aquella relación entre los lineamientos corporativos para la remuneración del personal, y los resultados que se esperan obtener (en cada área y en la organización total), asumiendo que la motivación se encuentra inmersa dentro de este proceso, que en muchos ambientes laborales se genera a partir de la alta gerencia y de ahí al resto de los empleados. Lo que se busca indagar en este estudio, es validar o confirmar los supuestos que la generalidad de las compañías asumen como ciertos al momento de establecer e implementar esquemas de pago variable en su personal.

Para fines de esta investigación, y con la visión de explorar los esquemas de pago con relación a los resultados obtenidos, se hará énfasis en el modelo de compensación, más explícitamente en los sistemas de compensación variable, que vistos desde una perspectiva psicológica, pueden brindar grandes e importantes aportes de cómo lograr un incremento en los niveles de productividad organizacional en paralelo con el beneficio que percibe el empleado para sí mismo durante el proceso. Es importante considerar que la compensación se puede dividir entre el pago fijo y el pago variable que percibe una persona, siendo así, el pago fijo es entendido como aquel que está garantizado por la compañía y que recibe de forma obligatoria y según lo establecido por la Ley y lo que reza en su contrato, y por otro lado, la compensación variable es aquella que no está garantizada por la organización, y que es entregada sólo cuando se cumple con ciertos acuerdos iniciales en cuanto a las funciones y tareas a desempeñar por el trabajador, al no estar garantizado puede variar en cuanto a lo percibido por el trabajador y a lo establecido por los patronos.

En este punto debe llamar la atención del lector el área de compensación abordada por un psicólogo, pues resulta ser bien sabido que al asociar el proceso de compensación, retribución u otra denominación dada a las personas del área de Recursos Humanos, se relaciona con todo aquello vinculado a los estudios de competitividad del mercado, tabuladores salariales, normativas legales de beneficios, etc.; pero se encuentra abundantemente documentado que el proceso de compensación variable está asociado a procesos psicológicos como la motivación, el compromiso y contrato psicológico, más que al establecimiento de normativas salariales por parte de la organización. Por ende, se decide ver este proceso, concebido históricamente como “administrativo”, desde una perspectiva psicológica que integre aspectos novedosos con elementos tradicionales, por ejemplo el uso de programas de desarrollo organizacional para estudiar el clima que existe en un equipo de

trabajo evaluando su efecto en los resultados y la retribución que obtiene dicho equipo o el uso de un modelo de compensación total vinculado con una teoría motivacional que permita analizar los sistemas de compensación de una empresa.

En este momento se debe hacer énfasis en que existe una gran cantidad de procesos psicológicos inmersos como trasfondo al proceso de compensación, proceso que ha sido dejado a otros profesionales, como industriólogos y administradores, o bien se utilizan modelos adoptados en otros países, habiendo un importante campo de acción para los psicólogos que se interesen en esta área. Por tanto, se considera que este proyecto podría abrir las puertas hacia un espacio que, desafortunadamente en Venezuela, los psicólogos miran de lejos o dejan pasar, intentando así promover la incidencia e impacto positivo que a corto, mediano y largo plazo tendrá la presencia y acción de los psicólogos organizacionales en el área de la compensación, beneficiando así tanto los intereses de la empresa como los del empleado.

De esta forma, se considera un problema el desconocimiento valorativo y el alcance de determinado tipo de sistema de compensación variable que se maneja en las organizaciones, ya que las empresas dan por sentado que “su” sistema logra lo que la alta gerencia desea para alcanzar las metas, en ocasiones sin estar sustentado de forma válida, conjuntamente al no considerar lo que el empleado pueda lograr si se le incentiva de alguna forma en particular (no contemplada en el vigente sistema legal de compensación).

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. Objetivo General: Determinar la relación existente entre la correspondencia de los elementos que conforman los esquemas de pago variable con los criterios establecidos por la Teoría del Establecimiento de

Metas de Locke sobre los resultados obtenidos por la fuerza de ventas en tres organizaciones trasnacionales del sector consumo masivo.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Describir y comparar los sistemas de compensación variable de las tres organizaciones estudiadas con la Teoría del Establecimiento de Metas, según sus supuestos motivacionales S.M.A.R.T. (Simple, Medible, Alcanzable, Retador y Tiempo definido), considerando para ello: proporción fijo-variable, frecuencia de pago y claridad de la meta.

- Identificar e interpretar los resultados obtenidos en la fuerza de ventas de las tres organizaciones estudiadas durante el lapso de un año, medido por el porcentaje (%) de cumplimiento alcanzado.

- Establecer la relación existente entre los elementos de compensación variable utilizados por las organizaciones estudiadas y las metas alcanzadas en su fuerza de ventas.

- Identificar los elementos componentes dentro de los esquemas de pago variable utilizados en las organizaciones estudiadas, que de acuerdo con los supuestos motivacionales de la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke, soportan los resultados obtenidos en la fuerza de ventas.

- Identificar los supuestos motivacionales de la teoría de Locke necesarios en el sistema de compensación variable para el reforzamiento ideal de los logros y resultados organizacionales a nivel de productividad en las ventas.

Teniendo en cuenta todo el planteamiento del cual se deriva este estudio y sus respectivos objetivos, se procede a presentar al lector las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta dicha investigación. En el siguiente apartado el lector se familiarizará con el bagaje teórico realizado en cuanto a la motivación, ejerciendo particular énfasis en la teoría del Establecimiento de Metas de Locke (en donde se describe como aquella que mejor explica el proceso motivacional

que subyace en el ámbito organizacional directamente reflejado en la compensación), en el subsiguiente apartado del capítulo se explicará el abanico de elementos que componen el proceso de compensación, donde se hará especial énfasis en la compensación variable y en el modelo utilizado para el análisis de las organizaciones estudiadas.

II. MARCO TEÓRICO.

Para adentrarse en el bagaje teórico que sustenta este estudio, se describirá en varios apartados los fundamentos teóricos que permitirán al lector comprender el marco referencial en el cual se encuentran inmersas las variables evaluadas.

Primeramente se abordará la variable de la Motivación, donde nos pasaremos por la evolución histórica del concepto de la motivación, el actual concepto de la misma, algunos modelos explicativos que permitirán comprender en mayor medida las perspectivas teóricas que se han aplicado para el entendimiento de este constructo, y finalmente, se expondrán varias teorías motivacionales, segmentadas en las teorías de contenido y en las teorías de procesos según la clasificación de Chiavenato (2007), que otros autores también comparten (Robbins y Judge, 2009). Consecuentemente, cerrando este capítulo se describe la exposición de motivos del por qué la selección de la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke como punto referencial para este estudio y la presentación teórica de la misma.

Para finalizar ya considerando que en este estudio compensación es una de las variables estudiadas se establece un capítulo para presentarla con un enfoque relevante para esta investigación que destaca: la variable de Compensación, donde de igual forma se expondrá la evolución del concepto y la definición actual del mismo, los elementos que integran la compensación y las principales funciones que cumple el papel de la compensación a nivel organizacional, las nuevas tendencias de remuneración, y el Modelo de Compensación Total de "World at Work" que permitirá al lector comprender el alcance de este estudio a nivel académico.

CAPITULO I. Motivación.

En este capítulo se explica el abordaje dado a la variable de la motivación en este estudio. Iniciaremos con la evolución histórica del concepto de motivación para comprender el avance y énfasis otorgado al mismo a través de la evolución de la historia en la psicología; continuamente, se expondrá el concepto actual de esta variable, así como de sus modelos explicativos y teorías vigentes.

El estudio de las organizaciones ha traído como consecuencia la elaboración de un número importante de teorías organizacionales, las cuales se han desarrollado con la intención de optimizar el funcionamiento de las empresas. Entre algunos de los teóricos que se han desatado en este punto se puede hacer mención de Taylor, Fayol, Weber, Mayo, entre otros. Estos autores en su momento establecieron a través de muy diversos estudios, teorías que se aplicasen a las organizaciones y facilitaran la efectividad de la misma.

En este punto, cabe destacar el papel que juega la llamada “efectividad organizacional”, ya que si bien no era el foco central de estas teorías, resulta válido aseverar que de una u otra forma al optimizar procesos o entender el funcionamiento de las organizaciones se busca directa o indirectamente aumentar los niveles estándares de efectividad. En el bagaje teórico, se ha llegado a confundir el término de efectividad con el de eficiencia, productividad, desempeño, entre otros. Al adentrarse en el concepto “eficacia o efectividad organizacional”, se puede apreciar fácilmente lo ambiguo y difícil evaluación que resulta ser (Escuder, Méndez y Méndez, 2000).

Al hablar de efectividad organizacional se debe comprender que en toda organización con determinadas metas de rentabilidad, se establece la medición

de las entradas y las salidas de todos los recursos, incluyendo aquellos recursos materiales y humanos. Para esto la empresa no suele establecer mediciones en base a la energía, ni a cualquier otro indicador que pueda expresarse a través de esta medida. Por ello, el indicador más próximo resulta ser el dinero, en términos de costo, que no necesariamente se vincula con alguna medida de entrada y de salida de energía (Da Silva, 2006).

Desde esta perspectiva, la efectividad organizacional se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual se determina por la combinación entre los conceptos de eficacia organizacional y el de eficiencia, este último entendido como la búsqueda del mejoramiento de procesos mediante soluciones técnicas y económicas, para así lograr los resultados esperados. Básicamente se pueden comprender estos conceptos entendiendo a la eficiencia como la forma en que se hacen las cosas y de qué modo se ejecutan; y a la eficacia organizacional como el razonamiento estratégico que se plantea sobre temas como el para qué se hacen las cosas; cuáles resultados se persiguen y cuáles objetivos se deben lograr (Da Silva, 2006).

Al hablar de efectividad organizacional en la historia, Robbins (1987) refiere que la conceptualización de la organización ha cambiado de campo político, y los subsistemas organizacionales han ido adquiriendo poco a poco una mayor importancia en las relaciones de la organización con su entorno. Además, el rol y la capacidad de gestionar pasaron a ser determinantes en la efectividad organizacional. De esta forma, Pennings y Goodman (1997) señalan que la organización eficaz es aquella donde se logra satisfacer las necesidades y exigencias de sus constituyentes. Por otro lado, Steers (1997) alega que la organización para ser eficaz y consecuentemente efectiva debe dar prioridad a tres principios básicos, que son los de optimizar los objetivos, valorar la percepción de sus constituyentes y enfatizar en este punto.

De esta idea se puede extraer la relación que existe entre la efectividad organizacional y su bidireccionalidad con la productividad, ya que al hablar de empresas efectivas se habla de empresas productivas que cumplen sus parámetros establecidos y los llegan a superar, es por dicha razón que las empresas efectivas hacen referencia a empresas con buenos niveles de productividad. Para este punto, se resalta el papel fundamental que juega la gestión del talento humano ya que según Tejada (2003) la definición del principio que rige a la gestión de talento humano es aquella que señala la dirección y gerencia que desea tomar la organización con respecto al manejo efectivo de las potencialidades identificadas que poseen las personas, es decir, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con amplias potencialidades que se pueden desarrollar en beneficio de sí mismo como de su entorno.

Es por tal motivo que, al desglosar el término de efectividad organizacional se encuentran temas vinculados a la productividad, la cual a su vez se ve impactada por todo lo relacionado a la gestión del talento humano, sin embargo como indican Robbins y Judge (2009) esta nueva perspectiva de “administración de recursos humanos” trae consigo grandes implicaciones, varias de ellas en relación al campo psicológico tanto del individuo en su rol de empleado como a nivel organizacional.

En este orden de ideas, se puede notar claramente cómo se vincula la noción de gestión de talento con procesos psicológicos fundamentales, entre los cuales vale rescatar el nexo motivacional. Es por ello que, concordando con estos autores, gran parte de las prácticas modernas enfatizadas en gestionar de forma efectiva y eficaz al talento humano van de la mano con prácticas motivacionales, que cada líder adapta a su estilo y contexto organizacional pero, a la larga, tiene como trasfondo la motivación humana (Robbins y Judge, 2009).

1.1. Antecedentes teóricos al concepto de motivación.

Actualmente se cuenta con cantidad de modelos y teorías que explican el proceso de la motivación, pero al revisar la evolución que ha tenido el concepto a través del tiempo se puede rastrear su origen filosófico al menos hasta la Antigua Grecia, teniendo como representantes a Sócrates, Platón y Aristóteles. En este período griego el énfasis era dado al alma (o psique) que estaba constituida jerárquicamente en 3 partes, cabe señalar que cada autor empleó una terminología diferente para estas divisiones (Reeve, 2003).

Esencialmente, los autores griegos propusieron que el alma se compone de tres partes: 1) lo irracional, impulsiva y animal asociada a urgencias corporales; 2) lo corporal, pero regulado por placer y dolor; y 3) lo racional, siendo exclusivo de seres humanos, se asocia a lo ideal, intelectual y caracteriza la voluntad, esta última vista como el nivel más elevado del alma ya que hace uso de la intención, la elección y todo aquello considerado como divino e inmortal (Reeve, 2003).

Luego de cientos de años, la psique tripartita descrita por los griegos pasa al dualismo: el cuerpo y la mente, esto vino dado por la reinterpretación intelectual de la época sobre las dicotomías motivacionales como el bien y el mal, la pasión y la razón, la naturaleza animal y el alma humana, entre otros. En este punto histórico se destacan los aportes de Tomás de Aquino (siglo XVII), quien sugirió que el cuerpo proporciona impulsos irracionales basados en el placer, mientras que la mente dirige elementos racionales basado en la voluntad (Reeve, 2003).

En el post-renacimiento, Descartes, añade la distinción de dos aspectos al dualismo mente-cuerpo: lo pasivo y activo. De esta forma se inicia la idea del cuerpo como ente mecánico y motivacionalmente pasivo, aunado a la voluntad como ente inmaterial y motivacionalmente activo, por tanto la mente es

considerada una entidad pensante, inmaterial y espiritual que poseía una voluntad intencional. Esta distinción marca la dirección de estudio sobre la motivación, donde se comprendían los motivos pasivos y reactivos con un análisis mecánico del cuerpo (ahora estudios fisiológicos) y los motivos activos y deliberados con un análisis intelectual de la voluntad (ahora estudios de filosofía) (Reeve, 2003).

Como se puede apreciar, la tendencia de los estudios sobre motivación se direccionaron hacia el constructo de la voluntad, concebida como la primera gran teoría que intentaba dar explicación al hoy conocido proceso de motivación; pero esta se convirtió en una teoría abstracta, que explicaba poco y terminaba creando más preguntas que respuestas. Entonces a finales del siglo XIX, cuando la explicación de la motivación pasa de la filosofía a la fisiología y psicología, se inicia la creación de las otras grandes teorías explicativas de la motivación (Bolles, 1975).

Dejada la teoría de la voluntad, la psicología como ciencia de la conducta opta por la teoría del instinto, con defensores como Charles Darwin (1859, 1872), William James (1890), William McDougall (1908, 1930) y John Watson (1924), entre otros, se enfocaban en el aspecto genético del instinto, cuya habilidad se encontraba en explicar la conducta no aprendida que mostraba energía y propósito (impulsos biológicos como sed, hambre, sexo y sueño), luego de cierto tiempo la teoría del instinto cae, al igual que la teoría de la voluntad, en la explicación lógica circular por lo que su utilización se limitó a la designación de la acción motivada, pero no a su explicación (Bolles, 1975; Reeve, 2003).

La nueva promesa recayó en la teoría de la pulsión, cuyos autores más aceptados fueron Sigmund Freud (1915) y Clark Hull (1943). Básicamente en el concepto de pulsión se establece que el comportamiento se motivaba de tal

forma que satisfacía las necesidades del organismo y restauraba una homeostasis biológica; uno de los grandes fuertes de esta teoría era el hecho de que lograba predecir la motivación antes de que ocurriese, teniendo en cuenta condiciones antecedentes del ambiente; pero al igual que con sus antecesoras, la teoría de las pulsiones resultó limitada y rechaza posteriormente (Bolles, 1975; Reeve, 2003).

Conociendo los avances, evoluciones y cambios del constructo psicológico de la motivación, se ahondará a la definición de la motivación que manejan los autores de la actualidad para así sentar las bases de la definición de esta variable psicológica usada en el presente estudio.

1.2. Concepto de motivación.

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. “La intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona”. La dirección habla de canalizar los esfuerzos hacia metas específicas. “La persistencia es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

“Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. (...) La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo. (...) La motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo” (Chiavenato, 2007, pp. 47-48).

Existen tres premisas explicativas para la conducta humana: 1) la conducta es causada por estímulos (internos y/o externos); 2) la conducta es motivada, ya que no es causal ni aleatoria sino que existe una finalidad; y 3) la conducta está orientada a objetivos, ya que siempre existe un impulso, deseo, necesidad o tendencia tras la ejecución de determinado comportamiento (Chiavenato, 2007).

Para fines teóricos de este estudio se adoptará la perspectiva sobre la motivación de Romero (1985), quien establece que “la motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas” (p. 7), cabe acotar que estas metas específicas señaladas por el autor, están ligadas a metas personales, laborales y sociales que se encuentran contextualizadas dentro de un ambiente definido y bajo ciertas condiciones ya establecidas.

Una vez expuesta la definición conceptual de la variable motivación, se reseñarán algunos de los modelos referenciales que han brindado la variedad de autores para implantar y sostener posturas acerca del estudio de la motivación en general, esto permitirá concretar la ideación teórica que se ha llevado a cabo sobre la motivación a lo largo de la praxis en psicología.

1.3. Modelos referenciales que explican la motivación:

Aunque actualmente existen diversas clasificaciones posibles de las mismas teorías de motivación, a continuación se realizará una breve presentación sobre alguna de las teorías motivacionales que han servido de base explicativa para las nuevas teorías contemporáneas de la motivación en campos de acción más específicos explicadas por Reeve (2003). Es decir, inicialmente el proceso de la motivación fue explicado a nivel de contenido (el fin último del motivo), y ahora los teóricos buscan establecer la forma en que

este proceso se desarrolla a nivel individual para alcanzar a ese motivo (llamadas teorías de proceso).

1.3.1. Perspectiva conductual de la motivación.

Es la visión que describe los procesos motivacionales a través de las acciones que realiza el individuo, el comportamiento y la conducta que manifiesta para llegar a su fin último (la actitud, intensidad y dirección establecida para conseguir algo), que puede ser interno o externo dicho proceso (Bedodo y Giglio, 2006). Dentro de esta perspectiva se ubican las teorías de las motivaciones intrínsecas o extrínsecas, explicadas a continuación.

1.3.1.1. Motivación intrínseca.

Es el tipo de motivación que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas (Reeve, 2003) “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca” (Reeve, 2003, p. 113).

1.3.1.2. Motivación extrínseca.

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación viene de fuentes ambientales externas. Como señala Reeve (2003) “las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona (p. 22), es por esta razón que el ser humano valora elementos artificiales de satisfacción dados por la sociedad como halagos o dinero. Este tipo de motivación se vincula en mayor medida con los conceptos de recompensa y castigo. “una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar” (p. 102) y “castigos se refiere aun objeto ambiental o

atractivo que se da después de una secuencia de conducta y reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar” (p. 102).

Entendiendo estas dos ramas, derivadas de la perspectiva conductual de la motivación, se explicará otra perspectiva que, similar a lo ocurrido con las tendencias conductuales en la historia de la psicología, fue ampliando la cantidad de supuestos para así proporcionar ilustraciones de mayor alcance y más completas.

1.3.2. Perspectiva cognitiva de la motivación.

Según Reeve (2003) los principios teóricos de la motivación se basaban en elementos provenientes de la biología y la fisiología, por lo cual el pensamiento teórico de la motivación se enfocaba hacia una perspectiva hereditaria. Más adelante, los investigadores de la motivación empezaron a reemplazar sus conceptos biológicos con aquellos que remarcaban procesos mentales internos. Esto trae como efecto: primero, “los debates intelectuales sobre la motivación hicieron hincapié en los constructos cognitivos (expectativas, metas) y devaluaron los constructos estructurales (incentivos, recompensas)” (p. 42). Segundo, la falta de interés en los enfoques estructurales y mecánicos de la motivación potenciaron el surgimiento del movimiento humanista que emergía en la época. Esto propicia la aparición y rápida difusión de teorías de contenido (tales como las de Maslow y McClelland), donde el ser humano era visto como un ente activo, cognitivamente flexible y motivado hacia el crecimiento.

Una vez comprendidas estas dos perspectivas de la motivación en términos generales, se presentarán algunas de las teorías motivacionales de mayor impacto, estas serán presentadas en dos grandes bloques, las teorías clasificadas como de contenido y las teorías de procesos.

1.4. Teorías motivacionales.

Para dar inicio a este apartado, se presentarán primeramente las teorías motivacionales de contenido, las cuales tienen esta denominación ya que en sus supuestos o bases teóricas toman en consideración lo interno, lo que subyace en el individuo que le permite la realización u omisión de alguna acción que forme parte de un repertorio conductual previamente establecido por la persona a partir de sus motivos.

1.4.1. Teorías de contenido.

Al hablar de teorías de contenido se hace referencia a todas aquellas hipótesis explicativas sobre qué es lo que motiva a las personas, además buscan analizar las causas o motivos que dirigen el comportamiento, y finalmente determinan qué necesidades provocan una acción, por lo cual ayudan a establecer las recompensas para satisfacer esas necesidades. En resumen, al hablar de teorías de contenido de la motivación, se habla de qué es lo que está dentro de ese proceso y sus vínculos y/o derivaciones (Reeve, 2003).

Se presentarán algunos de los autores más conocidos en el ámbito del estudio de la motivación, cuyas teorías hoy en día mantienen niveles de vigencia teórica y empírica.

1.4.1.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.

Abraham Maslow, en el año de 1943, planteó que las necesidades de los humanos no se manifiestan de igual forma ni intensidad, por lo que desarrolla un modelo jerárquico que va desde las necesidades más básicas hasta las de mayor complejidad. Otro aspecto importante de esta teoría es el postulado que indica que para que las necesidades de orden superior se activen, deben ser satisfechas las de orden inmediato inferior (Chiavenato, 2007; Reeve, 2003;

Robbins y Judge, 2009). Entre las necesidades (en orden ascendente) identificadas por este autor están:

1) Básicas o fisiológicas: necesidades relativas a la supervivencia. Se refiere principalmente al hambre, sed, sexo y otras de carácter orgánico.

2) Seguridad: necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales, ausencia de peligro físico, miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio.

3) Sociales (afiliación o pertenencia): necesidades enfocadas al carácter social del individuo, entre estas está lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

4) Estima: una vez satisfechas las necesidades de pertenencia, las personas tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Al ser satisfechas producen sensación de poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

5) Autorrealización: se refiere al deseo de maximizar el propio potencial y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

1.4.1.2. Teoría de los 2 factores de Herzberg.

En la década de los 50's, Herzberg postula la existencia de un continuo doble, donde en uno se observa en un extremo está la "satisfacción" y en el otro está la "no satisfacción", concomitante al otro continuo donde en un extremo se encuentra la "insatisfacción" y en el opuesto la "no insatisfacción". A partir de esto, identifica dos grupos de factores que denomina de higiene y motivacionales (Chiavenato, 2007; Reeve, 2003; Robbins y Judge, 2009).

Los factores de higiene tienen que ver con las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, reglamentos internos, entre otros. Estos factores afectan a los empleados de la siguiente forma: si están presentes de forma óptima producen

la “no insatisfacción”, pero si por el lado contrario no se encuentran producen la “insatisfacción” (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009).

En cuanto a los factores motivacionales está el contenido del cargo y las funciones que se le asocian como la responsabilidad, los ascensos, el logro, el reconocimiento, entre otros. Al estar presentes se produce un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles esperados, mientras que en su ausencia existe una alta “no satisfacción” de los empleados. (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009). Es por esta razón, que Herzberg postula que ambos tipos de factores deben estar presentes en el ámbito organizacional, y tener un equilibrio entre sí a fin de lograr la satisfacción de los trabajadores y no conformarse con la “no insatisfacción”.

1.4.1.3. Teoría de las necesidades de McClelland.

Esta teoría se origina en 1961, la cual se basa en un sistema de clasificación de tres impulsos motivadores que se encuentran de forma predominante en las personas. Estas necesidades son aprendidas socialmente y se clasifican en: logro, poder y afiliación. Las necesidades de logro hacen referencia a la necesidad de sobresalir y poseer realizaciones sobre un conjunto de situaciones para así alcanzar el éxito. Las necesidades de poder aluden a la influencia en las personas o situaciones para provocar cambios a favor o beneficio personal. Por ultimo, las necesidades de afiliación refieren a las tendencias que tienen algunas personas de acercarse o establecer vínculos de cooperación o amistad con otros (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009). Todo individuo posee estas tres necesidades en combinaciones particulares, la diferencia radica en el predominio de una sobre las otras a nivel de personalidad (Romero, 1985), sobre este punto Robbins y Judge (2009) plantean lo complicado que resulta la medición empírica de estas necesidades ya que, según lo expuesto por McClelland en su tesis original, estas son

inconscientes, por lo cual los individuos pueden tener mucho de alguna de ellas sin saberlo.

1.4.1.4. Teoría E – R – C de Alderfer.

En 1972, Alderfer realizó una revisión de la teoría de Maslow a fin de lograr superar algunas debilidades, de lo cual surge la propuesta de una jerarquía con tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento (E – R – C). Las necesidades de existencia se refieren a los elementos básicos y de seguridad que nombra Maslow. Las necesidades de relación son la tendencia de la persona a establecer vínculos de importancia con otros, se asocian con las necesidades sociales y de estima de Maslow. Para finalizar están las necesidades de crecimiento entendidas hacia el anhelo del desarrollo personal, o en términos de Maslow, la autorrealización. (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009).

Se puede observar que los autores reseñados hacen énfasis en los elementos internos de la persona, es decir, aquello que subyace a la acción conductual en sí. Cada autor brinda su clasificación o denominación particular y realiza sus debidas explicaciones a fines de lograr proporcionar un aporte práctico al momento de abordar o trabajar con la variable motivación. Una vez presentadas estas teorías de contenido, se describirán varias teorías motivacionales de procesos.

1.4.2. Teorías de procesos.

Las teorías de proceso reciben su nombre ya que buscan establecer la respuesta de cómo se produce la motivación, esto a su vez permite establecer cómo se puede inducir y dirigir la motivación. Toda esta información se ha empleado a fin de establecer modelos de aprendizaje que faciliten la comprensión e investigación sobre el proceso de la motivación. En estas teorías el énfasis se encuentra en los elementos externos al razonamiento de la

persona, por lo que son de procesos, ya que describen o segmentan los elementos procedimentales que soportan conductas llamadas motivacionales. Para fines empíricos, estas teorías han sido ampliamente seleccionadas por su facilidad de uso en estudios específicos, hecho que les aumenta su validez y confiabilidad en el ámbito de aplicación real (Reeve, 2003).

1.4.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom:

Esta teoría planteada en la década de los 60's, explica que los trabajadores se sentirán motivados a aumentar su desempeño si estiman que esto traerá como consecuencia una buena evaluación de este, junto a recompensas organizacionales adecuadas y la satisfacción de metas personales. De esta forma Robbins y Judge (2009) esquematiza tres tipos de relaciones: 1) relación esfuerzo y desempeño; 2) relación desempeño y recompensa; y 3) relación de recompensa y metas personales (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009).

De esto se deriva el supuesto de que la motivación es el producto de tres factores: el primero refiere al grado en que se desee una recompensa (conocido como valencia), otro es la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y finalmente la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

Estos tres factores se pueden presentar en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación se corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Es por esto que los empleados realizan un análisis costo – beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de tal forma que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán una mayor esfuerzo con tal de obtenerlo (Davis y Newstrom, 1993).

1.4.2.2. Teoría de la equidad de Stacey Adams:

Esta teoría originada en 1965, habla de la percepción que tienen los empleados de la organización en relación a los resultados y aportes que realizan ellos en comparación con sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él, y esto a su vez es comparado con sus compañeros en cuanto a aportes y resultados. Siempre y cuando la persona considere que existe una relación equivalente, se asume la existencia de un estado de equidad; sin embargo, si la relación es percibida como inequitativa, se asume la existencia de un estado de desigualdad (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009).

Lo primero que plantea esta teoría es la elección de un referente para efectuar la comparación, una vez seleccionado el referente se realiza la comparación, en el caso de una desigualdad, existen seis posibles pasos: 1) cambiar los aportes del trabajo; 2) cambiar sus resultados; 3) distorsionar las percepciones del yo; 4) distorsionar las percepciones del otro; 5) escoger otro referente; y 6) abandonar el terreno (Robbins y Judge, 2009).

Para finalizar este apartado, se puede concluir que cada una de las teorías presentadas cuenta con amplios niveles de aceptación y credibilidad en el mundo científico a nivel tanto conceptual como empírico. La intención de presentarlas de forma resumida es que se tengan nociones sobre cada una, independientemente de pertenecer a la clasificación de contenido o de proceso, que le permitan establecer un marco referencial a nivel de la estructuración que se ha realizado a nivel teórico sobre la motivación.

Teniendo un recorrido por las diversas teorías de motivación, se expondrá la teoría utilizada en la presente investigación para el desarrollo del estudio. Esta es la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke. Si

bien esta también es una teoría que pertenece a la clasificación de teorías de proceso, se desea presentar en un apartado diferente.

1.5. Teoría del Establecimiento de Metas.

Considerando las diferentes teorías y siendo la Teoría de las Necesidades de Maslow una de las precursoras y parte de los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas; se recurre a ésta teoría (Establecimiento de metas) y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atiende al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona desde el mundo laboral (Robbins y Judge, 2009).

Al evaluar los elementos o factores que motivan a una persona en su ambiente laboral, se debe hacer referencia a la motivación primaria en el trabajo, la cual puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, esta meta representa lo que el individuo desea hacer en el futuro. Cabe destacar que las metas son importantes para la persona, ya que le motivan y guían los actos a seguir, aunado al impulso de dar el mejor rendimiento (Reyes, 2002).

Es por tal motivo que, para fines de este estudio, se ha decidido seleccionar esta teoría y no otra, por su alto nivel de engranaje con las prácticas organizacionales que comúnmente son ejecutadas por las empresas en el área de ventas, que es donde se percibe con mayor claridad.

La Teoría del establecimiento de metas o de la finalidad (como se le conoce en ciertos países europeos, tales como España, Portugal, Gran Bretaña, Alemania, entre otros) ideada por Edwin Locke a finales de la década de 1960, se vincula claramente con el contexto organizacional, ya que esta teoría reconoce el papel motivacional central que existe en las intenciones de los sujetos a la hora de realizar una tarea. Si se desea concentrar la noción

básica de la teoría, resulta de gran validez establecer que esta teoría de la motivación se basa en el supuesto de que las personas actúan racional y conscientemente.

Una forma práctica de ver esta teoría radica en el elemento teórico de que los sujetos persiguen objetivos o metas a fin de realizar la tarea, estas metas determinarán, en gran medida, el nivel de esfuerzo que emplearán los individuos en su ejecución laboral. El modelo formulado por Locke trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento. Teniendo presente que la tesis central afirma que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo que se debe invertir para la realización de tareas.

Según lo descrito por Locke (1968), el campo de la psicología experimental presentó, para la época, una negligencia permanente al no prestar interés práctico en los estudios sobre los factores conscientes que inciden sobre el nivel de ejecución en la tarea. Desde esta perspectiva, Locke expresa que la razón de esto se ha debido al predominio de las teorías conductistas, cuyo eje central se basa en el interés en la conducta observable. En contraposición a la tendencia conductual predominante de la época, Locke presenta como eje básico de su teoría que las ideas conscientes de un sujeto regulan sus acciones, en estado presente, por lo que partiendo de este hecho, esta teoría brinda herramientas para analizar las relaciones entre metas o intenciones conscientes del sujeto y su nivel de ejecución de la tarea. Cabe destacar que Locke (1968) define las metas como aquello que un individuo trata de hacer conscientemente.

Resulta importante enfatizar que la teoría de Locke surge a través de la investigación que llevó a cabo durante la década del 60. Básicamente de estas investigaciones se obtienen las principales conclusiones: 1) Cuanto más elevados son los fines, mayor es el nivel de ejecución logrado, siempre que se

mantengan constantes otros factores como la aptitud. 2) El o los fines deberán estar definidos con precisión. Los fines que estén claramente especificados consiguen mayor nivel de ejecución que los fines más imprecisos (por ejemplo indicar "háganlo lo mejor posible"). 3) Las intenciones del sujeto regulan las elecciones de su conducta en la tarea (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981).

En esta teoría, Locke propuso finalmente que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, conforman la motivación primaria en el trabajo a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tiene que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, por lo que las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto. Adicional a esto, expone que las personas se desenvuelven mejor cuando se les brinda retroalimentación sobre su desempeño en el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo, se ha detectado que la retroalimentación personal, aquella donde el empleado vigila su propio progreso, resulta un motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo, dada por un supervisor o jefe (Robbins y Judge, 2009; Schultz; 1991).

Entre los elementos favorables de esta teoría en el campo laboral se encuentra el hecho de tomar en cuenta el efecto de los incentivos externos, (entendiendo por esto todo suceso externo al individuo que puede incitar a la acción) sobre el nivel de ejecución en la tarea. Discurriendo sobre las metas o intenciones, el autor admite que "son una condición necesaria para la mayoría de las conductas, entonces los incentivos afectarán dichas conductas sólo si afectan a las metas o intenciones del sujeto, y no tendrán ningún efecto si se dan independientemente de estas (...)" (Locke, 1968, p.128).

Como indican Locke y Latham (1990) la definición de motivación más utilizada gira en torno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. Las discrepancias entre las metas y el logro de éstas pueden ser vistas como importantes determinantes de la emoción y la dirección del comportamiento; la importancia y el compromiso con la meta son valiosos para la intensidad y la persistencia. Las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso.

Al revisar los elementos básicos de la formulación teórica de Locke (1968) se encuentran los tres siguientes: 1) Las metas o intenciones tienen un papel crucial como determinantes motivacionales del esfuerzo y/o la elección de conductas realizadas por el sujeto. 2) El cambio en el valor de los incentivos, sólo afectará la conducta, si dicho cambio se acompaña de un cambio en las metas del sujeto. 3) Un individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado si dicho nivel iguala al nivel de ejecución de sus metas.

Como sustento empírico a estos enunciados, Locke, Shaw, Saari y Latham (1981) refieren una serie de trabajos llevados a cabo entre 1966-1968, donde la conclusión principal fue la afirmación de que las metas e intenciones actúan como mediadoras de los efectos causados por los incentivos externos sobre el nivel de ejecución. Es decir, la teoría puntualiza que "las metas del sujeto juegan un papel mediador en el efecto de los incentivos económicos, las limitaciones en el tiempo, la información sobre los resultados, la participación en la toma de decisiones y la competitividad que se ejercen sobre el nivel de ejecución" (p.127)

En relación a la evaluación de la teoría, Locke, Shaw, Saari y Latham (1981) realizaron una revisión durante 12 años sobre los estudios de investigación sobre la base de la teoría del establecimiento de metas, y sus conclusiones fueron las siguientes:

- El 90% de los estudios demuestran que los objetivos o metas específicas conducen a un rendimiento superior que los objetivos fáciles, los imprecisos o la falta de objetivos.
- Se descubrió que el establecimiento de unas metas mejoraba la ejecución cuando: 1) los sujetos poseían habilidades suficientes. 2) se les proporcionaba feed-back acerca de su progreso en relación a las metas; y se les recompensaba por alcanzar las metas. 3) la dirección les ofrecía apoyo. 4) los sujetos aceptaban las metas que se les asignaba.

Con base en lo anterior, se propone que el individuo al aceptar una meta asignada o establecer una meta para uno mismo le ayuda a centrar la atención y evitar las distracciones, por ello, la meta ayuda a elegir comportamientos. Adicionalmente, el nivel de la meta y el compromiso que se tenga con ésta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso. Por lo tanto, las metas tienen un efecto directo sobre la atención, la elección del comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, cuatro resultados conductuales claves en la motivación (Locke y Latham, 1990).

A partir de lo anteriormente expuesto, se considera que esta teoría resulta la más idónea al momento de evaluar lineamientos o practicas organizacionales que se fundamentan en administración por metas, ya que indica o establece de forma clara y precisa cuáles serían las claves en una meta que dan como resultado la realización de la misma, es decir, la teoría de Locke plantea que al cumplir con los criterios establecidos en esta teoría en cuanto a metas se trata, se estará asegurando en mayor medida la motivación de quien realice dicha meta y por tanto, su posterior alcance.

Aunado a este punto, es necesario indicar que a nivel organizacional actual, en el área de ventas, las empresas han optado por administrarse a partir de metas, eso permite tener un control sobre los resultados que se esperan y los que realmente se obtienen. Todo esto, hace necesario considerar a la teoría

de Locke como una base que brinda la posibilidad de evaluar esas metas establecidas por las organizaciones y ver si, dependiendo de los resultados, las personas que ahí laboran se encuentran motivadas o no hacia las metas que se les proponen.

La investigación empírica a partir del modelo ha permitido formular una serie de conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional (Robbins y Judge, 2009). Entre estas, Molina (s.f.) señala:

- Establecimiento de metas y variables contextuales: Los investigadores han sugerido que el contexto donde se implementa el establecimiento de metas es tan importante como el contenido de estas. Una variable contextual identificada como antecedente potencial del compromiso con la meta son las restricciones situacionales. Ellas son ciertos aspectos del entorno laboral (falta de tiempo, materiales, información, apoyo de compañeros y/o supervisores, etc.) que actúan como obstáculos para el desempeño, lo que puede ocasionar frustración.
- Establecimiento de metas asignadas versus participativas y generalización de la respuesta: Existe un debate sobre si las metas deben ser asignadas o establecerse de manera participativa, sobre este punto los investigadores sugirieron que las metas asignadas producen el mismo efecto que las metas establecidas de forma participativa si son “dichas y vendidas” de manera adecuada a los empleados. Sin embargo, las diferencias observadas entre el establecimiento de metas participativo y asignado presumiblemente se debe a las diferencias en las variables mediadoras tales como la dificultad de las metas, la información y el desarrollo de estrategias.
- Establecimiento de metas y retroalimentación: Los empleados necesitan saber cómo van en la medida que avanzan hacia el logro de las metas. Las fuentes de retroalimentación pueden venir de la tarea misma, pero en muchos casos proceden de un supervisor. La retroalimentación

proveniente de los supervisores requiere de monitoreo al igual que de una transmisión e intercambio regulares de información. El establecimiento de metas no funciona sin que haya retroalimentación.

- Establecimiento de metas e incentivos monetarios: variedad de estudios han demostrado la utilidad sobre el establecimiento de metas y de los incentivos monetarios como técnicas para mejorar la motivación y por lo tanto el desempeño. Sin embargo, no hay mucha comprensión sobre cómo estas dos técnicas interactúan para determinar el desempeño. Los investigadores que se han dedicado a abordar este punto han sugerido que los incentivos muy probablemente afecten la aceptación de la meta por parte de un individuo o su compromiso con ésta.
- Establecimiento de metas individual y metas grupales: Uno de los principales factores que diferencia el establecimiento de metas en grupo, del establecimiento de metas individuales es la presencia de fenómenos grupales como normas, interdependencia, o cohesión (la cohesión conduce a metas superiores que producen un mejor desempeño. Aunque se ha encontrado que las metas de grupo aumentan el desempeño del grupo, la eficacia de las metas individuales para mejorar el desempeño del equipo ha producido resultados mezclados. Esta varianza puede deberse tanto a las características de la tarea como de la meta.

Las críticas que se han realizado a esta teoría son básicamente que no se cuenta con evidencia empírica de que esas metas organizacionales se acompañen de una mayor satisfacción en el trabajo y parece muy simple la teoría con relación a las complejas relaciones que se presentan en la motivación (Reyes 2002). Con base en esto, la investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral ha intentado recientemente determinar algunos aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto (Robbins y Judge, 2009).

Por ello, se considera necesario tener un mayor conocimiento del proceso de establecimiento de metas, las expectativas e intenciones tanto de la persona como de la organización, con el fin de determinar más adecuadamente los efectos motivacionales sobre el comportamiento humano laboral. Esta es una de las principales razones por las cuales se tomó la teoría de Locke para estudiar el sistema de compensación de un área en específico de organizaciones trasnacionales, ya que se considera fundamental para investigar los procesos motivacionales de cargos clave que implican el desarrollo de metas y de objetivos claramente definidos, y que puedan presentar un perfil de alineación con la relación empleador-empleado buscando generar resultados positivos para ambos. Considerando de igual forma que las nuevas tendencias en el ámbito de la compensación y el desempeño es la administración por objetivos, basada en el establecimiento de metas a cumplir en un período determinado de tiempo y con un tope establecido como prioridad, el área de ventas posee estas características y fomenta la implementación práctica de la teoría de Locke.

En ese orden de ideas, no es sólo la situación de la empresa, la que impacta en el desarrollo de estrategias básicas para la productividad y eficacia de la misma, sino funcionalmente, la posición de trabajador con respecto al logro de sus acciones y la retribución asignada, la que explica un proceso acorde a las metas propias y a las metas organizacionales. Así, conjuntamente con el establecimiento de metas, la compensación será uno de los factores críticos para evaluar todo el sistema que se maneja en el ciclo de desarrollo y motivación del individuo en la posición que tenga (para esta investigación, en el área de ventas). Por lo cual, el siguiente apartado describirá el complejo sistema de la compensación, para lograr explicar el estudio que se llevará a cabo.

Para finalizar, el lector podrá ubicar en la tabla 1 un resumen sobre todas la teorías de motivación expuestas en el presente capítulo segmentadas a partir de su clasificación como teorías de proceso o de contenido.

Tabla 1.

Clasificación de las teorías de motivación a partir del criterio de Robbins y Judge (2009).

Criterio	Nombre de la Teoría
Teorías de Contenido	Jerarquía de necesidades (Maslow, 1943)
	Teoría de los 2 factores (Herzberg, década de los 50's)
	Teoría de las necesidades (McClelland, 1961)
	Teoría E – R – C (Alderfer, 1972)
Teorías de Procesos	Teoría de las expectativas (Vroom, década de los 60's)
	Teoría de la equidad (Adams, 1965)
	Teoría del establecimiento de metas (Locke, finales de la década de 1960)

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Como se puede observar, en la tabla 1 previamente expuesta, se presentan las teorías motivacionales de mayor renombre; siendo la teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke la adoptada para este estudio a partir de las razones antes expuestas en este capítulo. Habiendo abarcado los aspectos inherentes al elemento de la motivación, se procede a continuar con la presentación teórica acerca de la compensación, siendo este el otro aspecto de relevancia para los fines prácticos de esta investigación.

CAPITULO II. Compensación.

En el presente capítulo se explicará el abordaje dado a la variable compensación, que en términos del ámbito psicológico ha sido dejada a otros profesionales del área industrial/organizacional. Se iniciará con la evolución del concepto de compensación para comprender el origen e importancia de la misma; una vez teniendo el origen claro, se presenta un concepto que permitirá establecer un orden lógico de ideas, antes de pasar a la presentación de los elementos que integran esta variable.

Posteriormente se detallará la presentación resumida de las principales funciones detectadas que cumple la compensación en el área organizacional, luego se señalarán algunas de las nuevas tendencias de remuneración implementadas en variedad de empresas en los últimos tiempos, para así dar cierre al apartado con la exposición del Modelo de Compensación Total del World at Work y su importancia para este estudio.

De acuerdo con la historia, la compensación es un motivador externo por naturaleza, que se describe hoy en día como el aspecto obligatorio en el trabajo: la retribución por el tiempo y esfuerzo personal brindado en pro de objetivos comunes con otro (bien sea un patrono o la organización). A partir de este punto, se detallará según diversos autores la evolución, tipos y técnicas utilizadas en el proceso de compensación.

2.1. Evolución del concepto de compensación:

En el sentido de dar y recibir, la compensación siempre ha estado presente en la historia del ser humano. En todo acto desarrollado en la vida de una persona, se ha descrito y desarrollado una compensación, significando “equilibrio, justicia, equidad y reciprocidad”. En lo tangible, se produce una

satisfacción personal, espiritual y social cuando hay una compensación, bien sea dinero u otra retribución.

En una línea de tiempo, el descubrimiento de herramientas (su uso y materialización) significó un cambio drástico en el proceso de compensación, ya sea para cazar o para defenderse del entorno, la vida del hombre dio un giro importante. Para poder sobrevivir y mantenerse, los seres humanos dieron a lugar la forma rural de vivir, en haciendas y clanes, lo que sobrevino en el trueque como un intercambio de unos productos por otros para subsistir. Así fue como en el intercambio de estos productos, y al surgir el fortalecimiento de la agricultura, se incrementaron los procesos de compensación, que comenzaron a ser desiguales y a generar la mano de obra de las tierras, siendo retribuidas con un techo, comida, herramientas, tierra y protección para los obreros. Para cuidar lo que tenían, se iniciaron las guerras y la violencia, con efectos negativos en el proceso de compensación. Precisamente surgió la moneda, como un valor simbólico en contraprestación al servicio brindado, y es justo en este punto cuando se habla realmente de compensación. Se desarrolló el trabajo doméstico y el impulso industrial, describiendo un proceso de transformación hacia la compensación del empleado por su fuerza de trabajo, que sería su único capital para poder mantener a su familia y a él mismo., considerando al empleador como un empresario que le daba un salario. De manera resumida, esos fueron los procesos que originaron la compensación que conocemos hoy en día (Morales y Velandia, 1999).

Una vez entendida la evolución de la compensación, se proseguirá a la presentación de los elementos que integran a la compensación. Cabe acotar que estos elementos si bien forman parte de las prácticas actuales de las empresas en términos de compensación y retribución, se presentan de forma esquemática por facilidad de exposición teórica de los mismos.

2.2. Elementos de la Compensación

De acuerdo con Chiavenato (2007), se puede considerar el dinero como un motivador de gran alcance si se cree en la existencia de una relación con el desempeño y un aumento en la remuneración. De ser así, el empleado estaría orientado a un mejor rendimiento en sus labores para obtener un resultado desde el punto de vista económico.

2.2.1. Compensación directa/fija:

Es el ingreso fijo que recibe un colaborador como contraprestación por su labor y tiene las siguientes características: Monto fijo por unidad de tiempo, generalmente es la parte más grande y visible de la compensación, es la base sobre la cual se calculan incentivos y beneficios, refleja jerarquías dentro de la empresa, es la base directa para medir competitividad, puede recibirse en dinero o en especie (Hay Group, 2004 c.p. Zuluaga y Pizarro, 2006, p. 6).

2.2.2. Compensación indirecta/variable:

Los beneficios se definen como las prestaciones que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, y tiene como objeto mejorar la calidad de vida del empleado o de su familia a cargo. Estos beneficios adicionales, son un medio para complementar el paquete de compensación y creando además nuevas fuentes de motivación y de fidelización para sus colaboradores. Cubren algunas de las necesidades esenciales de los empleados y ayudan a las empresas a cumplir con su responsabilidad social. Son financiados total o parcialmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad (Zuluaga y Pizarro, 2006, pp. 7-8).

Entendido como se encuentra conformada la compensación, se procede a presentar las funciones que cumple la compensación en el ámbito organizacional. Es punto es de suma importancia, ya que permite comprender en mayor medida la relevancia de esta variable en el ambiente organizacional.

2.3. Funciones de la compensación:

De acuerdo con Fernández (2002 c.p. Bedodo y Giglio, 2006) se considera que las principales funciones de la compensación se establecen en cuatro aspectos. Estos son: primero, el alineamiento estratégico vinculando las metas y la filosofía de la organización con la motivación y el desempeño de sus trabajadores. Segundo, se establece la equidad interna determinada por el pago del impacto del cargo en los resultados obtenidos por la organización, obteniendo una perspectiva objetiva, ecuánime y sistemática de la organización y el análisis del cargo valorado con base en sus metas y funciones. Tercero, la competitividad externa prescribe la atracción y retención del personal necesario en la organización, observando al mercado competitivo de referencia. Por último, la dirección del desempeño establece hacia dónde debe ir orientado el establecimiento de metas y objetivos del trabajador, que obligatoriamente se vinculan a las metas que desea conseguir la organización.

Consecuentemente, se presentará lo que ha sido identificado como nuevas tendencias de remuneración. Si bien este no es foco central del estudio, se considera importante que puntualizar brevemente sobre estos para así tener un conocimiento ampliado sobre la remuneración y su relación con los esquemas de pago variable.

2.4. Nuevas tendencias de remuneración.

Por el cambio global que ha surgido en los últimos tiempos, acerca de la valoración más humana del hombre y la dignificación de todo tipo de trabajo, se han llevado a cabo nuevas prácticas que involucra mayores índices de competitividad, productividad y rendimiento laboral. Los mismos serán explicados a continuación.

2.4.1. Pago por habilidades.

Como indica Chiavenato (2007), este tipo de tendencia busca pagar los salarios con base en aquello que los empleados demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Se agrupan en dos categorías:

- Plan basado en el conocimiento: donde se vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado a un puesto o función. Al hablar de conocimiento se hace referencia a lo que sabe la persona que desempeña el puesto y no al contenido del trabajo propio para el puesto, esto puede ser medido en términos de número de créditos académicos o capacitación adicional. Ejemplo: tener mínimo un título universitario.
- Plan basado en habilidades múltiples: donde se vincula la remuneración con la capacidad de empleado para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones, que refleja una amplitud de conocimientos. El aumento del salario dependerá de la adquisición de nuevos conocimientos, con la condición característica de estar orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas.

De esta forma se establece como diferencia fundamental entre ambas categorías (conocimiento y habilidades múltiples) radica en que en este último las responsabilidades del empleado se encuentran a alta probabilidades de cambio drástico en cortos períodos de tiempo (Chiavenato, 2007).

2.4.2. Compensación basada en el equipo.

Hoyos, Restrepo y Estrada (2005) definen este sistema como una compensación variable destinado a un grupo de personas que por su naturaleza, necesitan de esfuerzos fusionados de todos sus miembros para obtener resultados, desempeño y metas comunes. Dentro de sus características, se debe tomar en cuenta la interrelación de las tareas y la interdependencia de las funciones y procesos que llevan a cabo cada persona, para alinearlos a los trabajos del grupo, y además este grupo debe ser

homogéneo y eficaz (que sus esfuerzos y apoyo apunten a los objetivos requeridos), dirigiendo hacia la estabilidad y equilibrio del mismo.

2.4.3. Compensación variable basada en el desempeño.

Se pueden definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido éste no sólo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo. Se trata entonces de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa (Morales y Velandia, 1999, p. 223).

De esta tendencia, se deriva una clasificación que permite distinguir a la compensación variable basada en desempeño en tres áreas o dimensiones que resultarán de interés para esta investigación. Esta clasificación es la siguiente:

2.4.3.1. Según cobertura.

En este punto se incluye el alcance (o cobertura) de la compensación o pago variable, esta dimensión a su vez se subdivide en individuales versus equipo. Estas clasificaciones se definen de la siguiente forma:

a. Los incentivos individuales:

Es utilizado para identificar y bonificar los aportes y desempeños de cada empleado, estimando la ayuda del trabajador para minimizar los costos unitarios de producción. Se debe hacer énfasis en las normas de producción, estudiando con antelación el costo detallado de su implementación y la aplicación de “niveles de producción mínimos esperados” (Morales y Velandia, 1999).

b. Los incentivos por equipo:

En este tipo de incentivos, favorecen a los miembros en función de sus resultados globales. Con esta técnica se generan cambios satisfactorios en cuanto a la motivación y el apoyo de manera individual, reflejando niveles más

altos de flexibilidad y adaptabilidad en el equipo. El grupo puede estar formado para desempeñar tareas de forma temporal o permanente, dependiendo de la naturaleza de su composición (Morales y Velandia, 1999).

2.4.3.2. Según la base de liquidación y tipo de pago.

Esta dimensión depende de la relación del patrono con el empleado, como también de las condiciones establecidas previamente para efectuar los pagos por desempeño, ya que variará a raíz del tiempo, las funciones y la naturaleza del trabajo. A continuación se explica cada una de estas tendencias:

a. Planes a destajo:

Es implantado de forma que la empresa paga por unidad producida, y no existe una estructura salarial de base fija. Actualmente, está desapareciendo dicho sistema para destacarse el destajo diferencial en la cual se paga una base fijada hasta llegar a la norma establecida, implicando gratificaciones adicionales si se supera esa norma (Morales y Velandia, 1999).

b. Planes basados en ahorro de tiempo:

Son deducidos a partir de un tiempo estándar en el cual se debería culminar el trabajo, si se termina antes, el empleado recibe bonificaciones e incentivos. Se utilizan dos métodos, el Plan de Primas de Halsey (se paga un salario garantizado más una prima por el tiempo que fue ahorrado), y el Plan Rowan (el porcentaje pagado es proporcional al tiempo ahorrado) (Morales y Velandia, 1999).

c. Planes de comisiones:

En cierto tipo de mercado (sobre todo el área de ventas), se aplica cuando existe una retribución con relación al volumen de las ventas, aunque se tiene un salario base para proteger el sueldo del empleado si, por razones

ajenas al mismo, hay un descenso drástico en las ventas (Morales y Velandia, 1999).

d. Sistemas de sugerencias:

Es aplicado cuando se paga un incentivo monetario si la propuesta tiene efectos positivos en la empresa. Para su eficacia, se deben realizar planes que garanticen la correcta estructura del procedimiento, y una liquidación equitativa entre empleador-empleado para asegurar el beneficio de ambos (Morales y Velandia, 1999).

e. Beneficios compartidos:

Cuando los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios contraídos durante un tiempo determinado de trabajo, permitiendo distribuir las utilidades (Morales y Velandia, 1999).

f. Participación en las ganancias:

Se relaciona con el logro de productividad y rentabilidad de la organización, y los trabajadores comparten un porcentaje no fijado con anterioridad en dichas ganancias. Implica determinar cuáles resultados fueron logrados por el trabajador y cuáles fueron generados por cambios externos, estimulando el compromiso de los empleados en la consecución de metas organizacionales (Morales y Velandia, 1999).

g. Opción de acciones:

Es implementado cuando se quiere obtener del trabajador mayor desempeño por motivo de compromiso y pertenencia con y en la empresa y su futuro, encontrándose un doble beneficio, el de vinculación con la empresa y la valorización de la acción (Morales y Velandia, 1999).

h. Plan Scanlon:

Es aplicado cuando hay un vínculo entre sindicato-empresa, donde se involucra un comité departamental y uno ejecutivo, y los trabajadores realizan proposiciones para mejorar la productividad. Los empleados deben compartir el reparto de utilidades que sean producto de sus sugerencias eficaces para reducir costos (Morales y Velandia, 1999).

2.4.3.3. Según la frecuencia del pago:

En esta división se hace hincapié en los tiempos establecidos para efectuar los pagos por desempeño, si bien cada empresa establece su tiempo, existe a nivel teórico una forma de clasificación, que es la siguiente:

a. Incentivos a corto plazo:

Cuando se determina un período de pago reducido para que el empleado pueda estimar el vínculo entre su desempeño y su incentivo, elevando niveles de motivación y satisfacción de necesidades financieras. Pueden ser semanales, quincenales o mensuales para cargos medios o bajos, y de un año para cargos gerenciales (Morales y Velandia, 1999).

b. Incentivos a largo plazo:

Está determinada para cargos directivos y gerenciales, dirigido a planes de acciones de participación en un tiempo más amplio, que puede ser vinculado a acciones en la empresa, o a utilidades a largo plazo, haciendo que los empleados se preocupen por el futuro de la empresa. La motivación radica en el crecimiento dentro de la organización y el rendimiento en la misma. Dentro de este tipo de incentivos, los pagos de sumas totales son periódicos, o de reconocimiento con premios y bonificaciones para impulsar una idea o esfuerzo excepcional en un momento visible y oportuno. Se requiere una planeación estratégica, comunicación eficaz y una gestión de rendimiento estructurada, para que puedan ser efectivos los incentivos de este tipo (Morales y Velandia, 1999).

2.5. Modelo de Compensación Total:

Tomando como punto de referencia teórica lo expuesto previamente, y comprendiendo la importancia e impacto que ha adquirido la compensación variable en los nuevos tiempos, y su forma de influenciar prácticas o lineamientos organizacionales en lo referente al tema de la remuneración o compensación de las personas, ahora se dará inicio a la exposición del modelo de Compensación Total de World at Work, el cual es uno de más utilizados a nivel de estudios de compensación total, o de alguna de las dimensiones que establece el modelo como elementos integradores de esa compensación.

Debido a lo expuesto, en el presente estudio recurriremos a este modelo (World at Work) para evaluar el sistema de compensación de los cargos escogidos como muestra. El Modelo de World at Work (www.worldatwork.org, 2006), define que la compensación total son “todas las herramientas disponibles para el empleador que pueden ser utilizados para atraer, motivar y retener a los empleados. Recompensas totales incluyen todo lo que el empleado percibe como un valor que resulta de la relación laboral” (www.worldatwork.org, 2006).

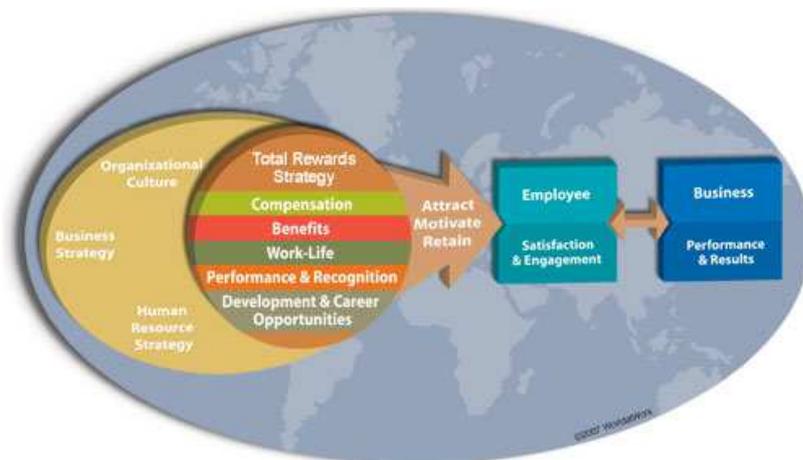


Figura 1. Diagrama del Modelo de Compensación Total de Word at Work (www.worldatwork.org, 2006).

2.5.1. Elementos del Modelo:

Hay cinco elementos de la compensación total, según este modelo, dentro de ellos existen “programas, prácticas, elementos y dimensiones” que de manera interdependiente definen la estrategia de una organización en sus planes de gestión de recursos humanos. Estos elementos son:

- **Vida-Trabajo:** “Un conjunto específico de prácticas organizacionales, políticas, programas, además de una filosofía, que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito en el trabajo y el hogar (...) su familia, la comunidad y el trabajo” (www.worldatwork.org, 2006).
- **Desempeño y Reconocimiento:** “Alineación y evaluación de los esfuerzos organizacionales, grupales e individuales hacia el logro de los objetivos empresariales. Reconoce y presta especial atención a esfuerzos de los empleados y el rendimiento positivo (...) Los premios pueden ser en efectivo o especie” (www.worldatwork.org, 2006).
- **Desarrollo y Oportunidades de Empleo:**
Un conjunto de experiencias de aprendizaje diseñadas para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, el desarrollo involucra a los empleados y a los líderes a obtener mejores resultados para avanzar en las estrategias de sus organizaciones. (...) La organización apoya las oportunidades internas de carrera para que los empleados con talento que están desplegados en posiciones, les permitan entregar el mayor valor a su organización (www.worldatwork.org, 2006).
- **Beneficios:**
Programas que un empleador utiliza como complemento a la indemnización en efectivo que los empleados reciban. Independientemente del país, los beneficios son complemento de la indemnización por proporcionar a los empleados un nivel de seguridad relacionada específicamente con la salud y el bienestar de la jubilación y tiempo libre. Estos programas de beneficios pueden ser categorizados en los programas de protección de ingresos y programas de tiempo libre pagado (www.worldatwork.org, 2006).

De acuerdo con los tipos de beneficios, el modelo los clasifica en:

a. Legalmente Requerido (dependerá según el país o la región):

- Seguro de Desempleo (si procede).
- Seguro de Compensación al Trabajador.
- Seguridad Social.
- Seguro de Cuidados de Salud.
- Seguro Estatal de Incapacidad (si procede).

b. Pago por tiempo no trabajado:

- Vacaciones.
- Baja por enfermedad.
- Licencia por Duelo.
- Otras licencias (militar, personal, médicos familiares).

c. Jubilación:

- Plan de Beneficios Definidos.
- Plan de contribución definida.
- Plan de Reparto de Utilidades.
- Plan Híbrido bonificación por recomendación.

d. Salud y Bienestar.

- Plan médico.
- Plan Dental.
- Plan de medicamentos recetados.
- Cuentas de Gastos Flexibles (FSA).
- Cuentas de Reembolso Salud (HRA).
- Cuentas de Ahorro de Salud (HSA).
- Plan de Salud Mental.
- Seguro de Vida.
- Cónyuge / Dependiente.
- Corto y largo plazo.
- Seguro de discapacidad.
- Plan para la visión.

A pesar de identificar 5 dimensiones, para fines de este trabajo de grado abordaremos sólo 1, considerando el abanico de factores que influyen en la motivación de una persona para laborar en determinada organización bajo cierto cargo. Directamente trabajaremos con el estudio de la compensación, entendida como pagos fijos y variables. A continuación detallaremos según el modelo, estas dos dimensiones:

- **Compensación:** “Es el pago proporcionado por un empleador a un trabajador por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo y habilidad)” (www.worldatwork.org, 2006). Se divide en:

a-. **Pago fijo:** “También conocido como "salario base", es la compensación salarial fija no discrecional que no varía en función del rendimiento o resultados obtenidos. Por lo general, está determinado por la filosofía de pago de la organización y estructura” (www.worldatwork.org, 2006).

b-. **La remuneración variable:** “También conocida como "paga en riesgo", la variable de pago cambia directamente con el nivel de rendimiento o resultados obtenidos. Se trata de un pago único que se debe restablecer y volver a ganar en cada período de ejecución” (www.worldatwork.org, 2006).

c-. **Pago de incentivos a corto plazo:** “Una forma de retribución variable a corto plazo, está diseñado para enfocar y recompensar el desempeño durante un período de un año o menos” (www.worldatwork.org, 2006).

d-. **Pago de incentivos a largo plazo:** “Una forma de retribución variable, está diseñado para enfocar y recompensar el desempeño durante un período superior a un año. Formas típicas incluyen opciones sobre acciones, acciones restringidas, las acciones de rendimiento, las unidades de rendimiento y dinero en efectivo” (www.worldatwork.org, 2006).

e-. **Retribución Variable:** “Puede ser por comisiones, pago por el equipo, programas de bonificación, incentivo de pago (pueden ser a corto plazo: participación en las ganancias, incentivos individuales basados en el desempeño, incentivos de desempeño compartido. O a largo plazo: acciones restringidas y acciones de rendimiento)” (www.worldatwork.org, 2006).

Observando el modelo de World at Work, se puede tener una idea del alcance del mismo, orientándose dentro de las áreas sociales, económicas, legales y profesionales del trabajador. Actualmente, el modelo es uno de los más utilizados en el área laboral, por su nivel de discriminación de los elementos pertinentes a la vida en el trabajo.

En relación con la presente investigación, se determinó el uso de este modelo por las características ya descritas, y específicamente los elementos de “Compensación” por ser el que involucra el sistema de compensación variable (nuestro punto de estudio), y es el que se encuentra vinculado con la esfera motivacional del individuo que labora en el área de ventas sobre su planeación de establecimiento de sus metas y logros (a nivel personal y profesional), en períodos reducidos de tiempo, profundizando así netamente en la motivación percibida por las metas alcanzadas y el impacto del salario devengado. Siendo así, no excluimos la presencia de los otros elementos en el proceso de investigación, sin embargo nos limitaremos a abordar esa única dimensión en específico, que por ser la más tangible a observar en un estudio de corte transversal se ajusta al objeto general de este estudio.

Para resumir la información presentada en este capítulo, se expone la tabla 2, la cual recupera de forma concisa una síntesis de los aspectos más relevantes formulados en este recorrido teórico sobre el tema de la compensación.

Tabla 2.

Resumen aspectos teóricos sobre Compensación.

Formas de Compensación	Modelo/Factor	Criterios	Elementos	
	Directa / Fija	Monto Fijo	N/A	
	Indirecta / Variable	Beneficios por pertenecer a la empresa	N/A	
	Habilidades	Plan por conocimiento. Plan por habilidades múltiples.	N/A	
	Basada en el equipo	Pago por resultados grupales.	N/A	
	Basada en desempeño	Cobertura		Individual
				Por equipo
		Base de liquidación y tipo de pago		Planes a destajo
				Planes basados en ahorro de tiempo
				Planes de comisiones
				Sistemas de sugerencias
				Beneficios compartidos
				Participación en las ganancias
				Opción de acciones
				Plan Scanlon
	Frecuencia del pago		Corto plazo	
			Largo plazo	
	Modelo de Compensación Total de World at Work	Vida-Trabajo		N/A
Desempeño y Reconocimiento			N/A	
Desarrollo y Oportunidades de Empleo			N/A	
Beneficios			Legalmente Requerido	
			Pago por tiempo no trabajado	
			Jubilación	
			Salud y Bienestar	
Compensación			Pago Fijo	
			Remuneración Variable	
			Pago de incentivos a corto plazo	
		Pago de incentivos a largo plazo		
	Retribución Variable			

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Con el fin de brindar un mayor entendimiento al lector, se considera indispensable hacer una pequeña presentación, con el objeto de establecer un punto referencial a partir del área seleccionada para el estudio. Si bien no todas las posiciones o cargos existentes en una organización no cuentan con una porción de compensación variable, esta resulta fácilmente tangible en el sector de ventas. Es por ello, que a continuación se expone un breve bagaje teórico vinculado a aspectos de importancia sobre la fuerza de ventas en las organizaciones.

Fuerza de Ventas:

La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante que tiene con el cliente y es el que en mayor medida impacta sobre los resultados de la empresa, por tal razón para muchas compañías no solamente viene a ser el más caro de sus activos, sino también resulta ser el más complejo. El diseño de esta fuerza de ventas merece una especial atención a nivel gerencial, ya que tiene un impacto directo en los costos, los ingresos y la cobertura de clientes (www.liderazgoymercadeo.com, 2006).

La fuerza de ventas o task force es una de las herramientas utilizadas por las empresas para lograr comercializar en mayor cantidad sus productos. Se trata de la integración de un grupo de personas, datos y procedimientos, que a nivel teórico, de forma combinada, llegan a generar un alto volumen de ventas (www.factoriadeclientes.com, 2011). La fuerza de ventas a nivel empresarial viene a definirse como el conjunto de recursos humanos y/o materiales que se dedican directamente a las tareas íntimamente relacionadas con la venta misma de determinado producto (Vila, s.f.).

Otra forma de definir a la fuerza de ventas es entenderla como una red que se compone de todas aquellas personas cuya misión principal es la promoción y la venta de los productos fabricados o distribuidos por la empresa. Es por esta razón que la fuerza de ventas debe estar constituida en un plan integral de mercadotecnia, para así ayudar a mejorar la contribución del marketing en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa (underuca.wikispaces.com, 2006).

En el contexto organizacional, la tarea administrativa que se encarga de la organización de dichos recursos es la dirección de ventas, es por esto que, entre algunas de las funciones de la dirección de ventas se encuentra la definición estratégica de la función y objetivos asignados a la fuerza de ventas, la creación del plan de ventas y su respectiva implementación; entre otros de

los elementos correspondientes a la administración de la fuerza de ventas, varios autores señalan: 1) seleccionar a las personas del equipo, 2) formarlas, 3) remunerarlas, ofrecerles incentivos, 4) controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución exitosa del objetivo asignado desde la cabeza del negocio (Vila, s.f.).

Tal como reseñan Díez, Navarro y Peral (2003), el papel de la fuerza de ventas ha ido evolucionando con el pasar del tiempo, sobre este punto se pueden distinguir cuatro etapas:

- **Fuerza de Ventas orientada a la Producción:** se ubica a principios del siglo XX, estando caracterizada por la superioridad de la demanda sobre la oferta. El papel del vendedor no se considera de gran importancia, ya que solo se limita a satisfacer las necesidades de su empresa a corto plazo, siendo sus principales actividades el informar a los clientes sobre la disponibilidad de productos y la toma de pedidos. A nivel organizacional las tareas de planificación y gestión de la fuerza de ventas no se encontraban formalizadas, limitándose a la asignación de los vendedores a los diferentes territorios de ventas, así como el motivarlos y recompensarlos (de acuerdo a las prácticas de época) para que trabajasen más duro.
- **Fuerza de Ventas orientada a la Comercialización:** esta etapa se enmarca entre los años 1920 – 1960, donde la oferta supera a la demanda, lo que conlleva al aumento de la competencia interempresarial. En este período, el papel del vendedor consiste en estimular la demanda de los productos de su empresa, la que a su vez se centra en las tareas de gestión (aún sin formalizar), en motivar a los vendedores y en formarlos sobre el proceso y técnicas de venta. En comparación con la etapa anterior, se comienza a reconocer la función del vendedor y su importancia para la supervivencia de la organización.

- **Fuerza de Ventas orientada al Cliente:** comprendida entre los años de 1960 a 1990; en esta etapa el vendedor comienza a ser percibido como una figura trascendental, teniendo como principal función la resolución de problemas, siempre de la forma más rentable para la organización. Las empresas se orientan hacia la satisfacción de necesidades de sus clientes, lo que se presta para el diseño de las estrategias de ventas, las cuales se evalúan a través de inputs (número de llamadas, número de propuestas presentadas, etc.) o de outputs (ventas, margen bruto, etc.).
- **Fuerza de Ventas orientada al Mercadeo:** este período va desde el año 1990 hasta el presente, siendo el punto de referencia en la actualidad. El papel de la fuerza de ventas se centra en generar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Los vendedores actúan como consultores con el objetivo principal de desarrollar soluciones que beneficien a las partes involucradas (empresa y clientes). La satisfacción del cliente y su fidelización se enfocan hacia los aspectos de la confianza, el compromiso o el intercambio de información. A nivel de gestión organizacional se manejan conceptos como la diferenciación de clientes, segmentación y el diseño de propuestas comerciales según sus necesidades, la ejecución eficaz de un servicio postventa, la atención de reclamos, la dirección de equipos de ventas, entre otras.

Teniendo en cuenta el contexto antes señalado, Cámara y Sanz (2001) definen al proceso de venta como “la construcción de relaciones con los clientes, en el que es necesario identificar sus necesidades, diseñar una oferta comercial y una estrategia de venta adaptada a sus deseos, así como comunicar permanentemente los beneficios de las propuestas o soluciones planteadas” (p.7). Todo sistema de ventas debe: 1) definir metas, 2) aplicar políticas, 3) establecer procedimientos, 4) idear estrategias, 5) dirigir tácticas y 6) diseñar controles.

Entendiendo lo que implica el concepto de la fuerza de ventas y su evolución a lo largo de la historia contemporánea, se observa su impacto sobre la forma de comprender actualmente al proceso de ventas, concepto antes mencionado. Ahora, se procede a presenta de forma específicas las características y funciones que componen a la fuerza de ventas.

Según Oviedo (2002), toda fuerza de ventas presenta las siguientes características:

- Permite conectar a la empresa con su mercado y viceversa. La organización está orientada al mercado con el objetivo de satisfacer a sus clientes y lograr su felicidad.
- Su actuación tiene una influencia directa sobre los gastos e ingresos de la organización, incidiendo en el diseño presupuestario.
- Por la función que realiza, la fuerza de ventas exhibe un elevado grado de autonomía, percibiéndose de forma independiente al resto del personal, tanto de línea como staff.
- La fuerza de ventas debe ser flexible, innovadora y saber adaptarse a los cambios en el entorno por su naturaleza no rutinaria y multifuncional (vender, informar, servicio postventa, etc.).
- La fuerza de ventas está sometida a una fuerte presión física y psicológica, por lo que requiere por parte de sus ocupantes un elevado grado de motivación para superarlo.
- La actuación del vendedor no suele ser supervisada de forma directa y personal, sino a través de cuotas, planes de remuneración, políticas de gastos, etc.
- En el rendimiento de la fuerza de ventas influyen muchos más factores que en cualquier otro puesto de la organización, entre los que destacan elementos asociados a la personalidad, las aptitudes y habilidades o las características personales de cada ocupante.

En cuanto a las principales funciones que desempeña toda fuerza de ventas, Oviedo (2002), contempla las siguientes: 1) Informar. 2) Persuadir. 3) Desarrollar actitudes (representación, crear imagen). 4) Prestar servicio. 5) Captar y transmitir cambios en el mercado (investigación de mercado, target, penetración de producto). Adicional a estas, la Universidad Católica Argentina indica que las funciones de la fuerza de ventas están comprendidas en: 1) la captación de potenciales clientes, 2) comunicación de los productos, 3) el ciclo de ventas: acercamiento, presentación, resolución de objeciones y cierre de la venta, 4) servicio: soluciones y asistencia técnica, 5) recopilación de información, 6) asignación: evaluar la productividad del cliente y la asignación de productos (underuca.wikispaces.com, 2006).

En cuanto a la estructuración de la organización de ventas, Vega (2005) comenta que la clave está en equilibrar la estructura organizacional con el tipo de comunicación que requiere la empresa, por lo tanto la fuerza de ventas puede estar organizada en base a:

- La especialización territorial: donde a cada vendedor se le asigna un territorio y vende los productos de la empresa a los clientes del área. Este tipo de especialización permite a la organización la evaluación de los costos de negocio para cada territorio y permite asegurar la adaptabilidad para el cambio de las condiciones en ellos; también ayuda a los vendedores o representantes en el desarrollo de relaciones de trabajo a largo plazo con los clientes, lo que incrementa su credibilidad ante los clientes.
- La especialización del producto: los vendedores se encuentran en la capacidad de vender la variedad de productos que ofrece la empresa, esto requiere el conocimiento total de la paleta o gama de productos a ofrecer, lo que puede traer consigo problemas en cuanto a la similitud en varios de los productos de una misma empresa pudiendo estar muy

relacionados confundiendo a su vez al cliente. Este tipo de estructura resulta costoso para las compañías.

- La especialización de tareas: suele identificarse en grandes empresas. Básicamente consiste en la asignación diferenciada de tareas a los vendedores; suele suceder con las empresas que distinguen entre los representantes que desarrollan nuevas cuentas y aquellos que se dedican a mantenerlas. La característica principal en este tipo de estructura es que las habilidades de comunicación requeridas para establecer nuevas cuentas difieren de aquellas requeridas para mantener cuentas existentes, lo que impacta en los planes de desarrollo y promoción para el área de ventas.
- La especialización de un mercado meta: la fuerza de ventas se divide en base a mercados meta donde cada vendedor se dedica a atender a un solo grupo de clientes previamente seleccionados. Esta estructura se emplea para productos complejos y técnicos, cuyos usos varían dependiendo del mercado.

Una vez expuesto el sustento teórico de esta investigación, se dará continuidad a un próximo apartado contextual, donde el lector podrá conocer elementos y situaciones propias de cada una de las empresas muestreadas para así establecer un criterio referencial al momento de contrastar los resultados obtenidos por la fuerza de ventas.

III. MARCO CONTEXTUAL.

Al conocer un poco más sobre la fuerza de ventas en cuanto a su concepción, evolución histórica, funciones y estructura organizativa, se continúa con el marco contextual de este estudio, dándose inicio a una exposición corta sobre algunos de los elementos constitutivos de cada empresa, con el fin último de proporcionar mayor información sobre el funcionamiento de las mismas. Es importante enfatizar que las empresas seleccionadas como parte de la muestra pertenecen al sector de mercado del consumo masivo. Por lo tanto, el lector podrá conocer sobre Cigarrera Bigott, luego sobre Pernond Ricard Venezuela y finalmente solo PepsiCo Alimentos.

Empresa: Cigarrera Bigott (información extraída de la página web oficial www.bigott.com.ve).

- Historia:

Cigarrera Bigott es miembro de la empresa British American Tobacco, grupo multinacional cuya casa matriz se encuentra ubicada en Londres, Inglaterra.

La empresa nace gracias a la visión de Luis Bigott, uno de los más respetados industriales venezolanos de comienzos del siglo XX, quien en 1915 decide establecer una fábrica de cigarrillos que llamó B.B., ubicada en lo que hoy se conoce como la avenida Baralt de Caracas.

El trabajo, el tesón y la creatividad desarrollados en B.B. atrajeron la atención de la compañía transnacional British American Tobacco, interesada en incursionar en el mercado venezolano. Se inician entonces, las conversaciones con Luis Bigott y es así como el 7 de enero de 1921 se crea C.A. Cigarrera

Bigott Sucs. En 1957 estrena su sede principal en Los Dos Caminos, donde hasta el día de hoy permanecen la fábrica y oficinas administrativas.

El grupo British American Tobacco es el segundo grupo tabacalero con mayor alcance internacional, con una cartera de más de 250 marcas vendidas en más de 180 países, con más de 100 años de trayectoria, tiene una fuerte posición de mercado en el mundo y ejerce el liderazgo en más de 50 de los 180 países en los que participa activamente. En total, emplea a más de 60 mil personas en todo el mundo y posee 50 fábricas en 41 países. La presencia comercial significativa de British American Tobacco en todo el mundo, durante más de 100 años.

En British American Tobacco existe y se incentiva una filosofía diferente, donde la apertura de mente, libertad con responsabilidad, espíritu empresarial y diversidad, caracterizan cada una de sus acciones y definen su cultura. Quizás, más que cualquier otra cosa, la fortaleza de British American Tobacco está en su capacidad para establecer negocios locales en una amplia variedad de culturas, utilizando a la vez su experiencia y carácter global.

The British American Tobacco Company fue constituido a principios del siglo pasado (septiembre de 1902), gracias a un acuerdo firmado entre la empresa inglesa The Imperial Tobacco y la norteamericana The American Tobacco Company. En el 2002 se conmemoró un siglo de excelencia, en el que se reconoció la constancia empresarial como la característica distintiva que ha llevado a esta compañía a ser el grupo tabacalero más internacional del mundo.

Al ser líder en ventas, Bigott representa una importante fuente de ingresos para el Fisco Nacional. Es una de las primeras empresas contribuyentes dentro del sector privado. Mantener esta posición de liderazgo en el contexto nacional es el resultado de varios factores: un portafolio de

productos cuya calidad satisface las diversas preferencias del público, el esfuerzo colectivo por parte de empleados y proveedores y la convicción de mejorar continuamente cada una de las áreas del negocio, como son: Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas, Legal, Relaciones Corporativas, Tecnología de la Información, Mercadeo, Trade Marketing y Distribución.

En Venezuela, Bigott cuenta con más de 80% de participación de mercado gracias a la comercialización de sus cuatro marcas: Belmont, Consul, Lucky Strike y Viceroy. Bigott es la compañía de cigarrillos líder de Venezuela, con más de ochenta años de presencia en el país.

- Visión: “Ser la mejor y más respetada empresa de tabaco en el mundo”.

Seremos la empresa más reconocida de Venezuela y del grupo British American Tobacco, modelo mundial por nuestros principios, logros, calidad de gestión, innovación y enfoque al cliente, en un ambiente de trabajo que maximiza la creatividad, compromiso y potencial de nuestra gente.

- Misión: “Garantizar al consumidor el placer de fumar y la defensa de su libertad de elección”.

Garantizar al consumidor el placer de fumar implica ofrecer un producto de la mejor calidad, que satisfaga sus más exigentes expectativas. Al mismo tiempo, debemos defender la libertad de elección del fumador adulto en un entorno cada vez más adverso.

- Valores Corporativos:

Son una mezcla de verdades no escritas y aspiraciones. Algunas de estas “verdades no escritas” representan lo que significa trabajar en Bigott; miembro de British American Tobacco, estos ocho Valores Corporativos reflejan nuestra esencia, que se muestra a través de:

1. Orientación al consumidor: Será el consumidor quien decidirá cuál es la tabacalera de mayor éxito. Para triunfar, debemos ganarnos la confianza del consumidor. Estamos orientados al consumidor.
2. Mercados nacionales:
Nuestras actividades comerciales se fundan en los mercados nacionales. Aquí es donde se encuentran nuestros consumidores, socios comerciales, stakeholders y, en definitiva, nuestra gente; donde vendemos cigarrillos, generamos dinero y desarrollamos talentos; donde nuestras marcas viven o mueren. Esto es BAT.
3. Alineación global: Somos una empresa internacional con una visión global. Disponemos de estrategias globales y presencia internacional que hemos conseguido con mucho esfuerzo, y debemos aprovechar estos factores si queremos triunfar sobre los competidores. Para ello, necesitamos disciplina y cohesión a nivel global: una organización matricial es la mejor garantía para conseguirlo. Desde luego, sabemos que hay "tensiones" en toda organización de este tipo, pero esto es normal, ya que los negocios requieren diferentes puntos de vista para crear convicción y determinación.
4. Diversidad: Creemos en el valor de los equipos y en la diversidad dentro de cada uno de ellos; apreciamos el papel de cada individuo en la consecución de los objetivos del equipo, y creemos que la creatividad y la contribución individual pueden y deben florecer para alcanzar el éxito del negocio.
5. Buenos Líderes: Las personas recuerdan a sus líderes: aquellos que les dedicaron tiempo, los escucharon, enseñaron y ayudaron a mejorar, los que depositaron confianza en ellos y les mostraron el camino para convertirse en lo que son. A todos nos gustan los buenos líderes, porque ellos mismos tienden a ser muy exitosos. Nuestros líderes hacen realidad nuestras convicciones. Todos debemos ser buenos líderes.

6. **Diversión y cordialidad:** Nos gusta trabajar con nuestros compañeros, y confiamos en su capacidad para entregar resultados. Ellos son inteligentes, divertidos y dan todo de sí mismos. Ellos son quienes hacen que BAT sea tan especial. Nuestra empresa recibe cálida y abiertamente a las personas. Queremos que las personas disfruten de su experiencia con nosotros. La gente aquí se siente como en casa.
7. **Preparados para la contienda:** Nuestros competidores son poderosos y decididos. Nosotros valoramos el carácter familiar de nuestra organización, pero ello no significa que seamos menos determinados o que nos exijamos menos. Ser los líderes del sector requiere algo más que escala internacional y fuerte liderazgo: debemos estar siempre preparados para la siguiente contienda, actuando con rapidez y agilidad. Debemos asumir la responsabilidad por nuestras acciones.
8. **Conscientes de nuestra responsabilidad:** Actuamos de forma responsable y transparente. No por obligación, sino por voluntad propia. Nos enorgullece y reconforta saber qué hacemos lo correcto y que nos comportamos debidamente. Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones.

Empresa: Pernod Ricard Venezuela (información extraída de la página web oficial del grupo: www.pernod-ricard.com).

- **Historia:**

El Grupo Pernod Ricard es una empresa de origen francés, que desde 1975 ha crecido en el negocio de producción y distribución de reconocidas marcas Premium de vinos y licores alrededor del mundo. Con la adquisición global, en el 2001, de parte de la división de licores de la empresa Seagram, así como Allied Domecq en el 2005, el Grupo Pernod Ricard es actualmente la segunda empresa de vinos y licores a nivel mundial, ocupando el primer lugar en Europa, Asia y Sur América.

Pernod Ricard Venezuela, inicia su operación a mediados del 2002, dando un renovado dinamismo al mercado licorero nacional, con su rico y balanceado portafolio de productos importados junto a excelentes marcas de producción nacional, se apoya en una eficiente red de aliados comerciales y un equipo profesional orientado por fuertes valores organizacionales: jovialidad, proactividad, compromiso, profesionalismo y en línea con la filosofía global del grupo, promueve la responsabilidad social empresarial y el consumo responsable.

- Visión: “Conquistaremos consumidores hasta convertir nuestras marcas de licores y vinos en su primera elección”.
- Misión: “Hacemos especiales los buenos momentos de nuestros consumidores al ofrecerles marcas de licores y vinos de prestigio y tradición”.
- Valores del Grupo:
 1. Espíritu emprendedor: Es el núcleo de la identificación de Pernod Ricard. Es una parte clave de la filosofía de gestión, debido a la naturaleza descentralizada del Grupo. Los gerentes son recompensados por su liderazgo, habilidad para aceptar la responsabilidad y tomar riesgos medidos. Pernod Ricard, en cambio entiende que ciertos propósitos pueden fallar, pero que esto es parte de fomentar un alto nivel de iniciativa dentro de la empresa.
 2. Confianza Mutua: Es esencial en un modelo de negocio operacional de toma de decisiones y se lleva a cabo en todos los niveles. Cada nivel de gestión permite a sus directivos sobre la base de que se puede confiar y respetar la Carta de Pernod Ricard. Los empleados a su vez pueden confiar en sus directivos para apoyar sus iniciativas y compartir la responsabilidad con ellos. Esto se refleja en tanto la gestión de carrera a

largo plazo dentro de Pernod Ricard y lealtad de los empleados del Grupo.

3. Sentido de la ética: Todos los empleados de Pernod Ricard se espera que tengan un fuerte sentido de la ética y el trabajo de una manera que fomenta la transparencia y el respeto.

Todos los empleados están obligados a:

- Ser respetuosos de la ley y cumplir con la legislación aplicable y las políticas y procedimientos del Grupo.
- Comportarse de una manera honesta y digna de confianza, con sus competidores y colegas.
- Respetar el medio ambiente.
- Comportarse de una manera coherente con los compromisos de la industria, actuar como embajadores de consumo responsable de alcohol y comportarse de manera impecable en cualquier situación profesional.

Los valores en Pernod Ricard Venezuela son el compromiso, la jovialidad, la proactividad y el profesionalismo para llevar a cabo cada una de las funciones y acciones que deben liderarse en el manejo del negocio y el trato con otros.

- Principios organizacionales:
 - Descentralización: El rol corporativo del holding está limitado a la estrategia global y el control de la actividad del equipo. Las subsidiarias operacionales son autónomas y responsables; están cerca del consumidor y de las culturas individuales de cada una de las marcas.
 - La gerencia de las subsidiarias se lleva a cabo como centros de ganancia.
 - Movilidad internacional de la Gerencia: Fertilización cruzada de culturas y talentos. Sentido del interés común.

- Transparencia y apertura: Deber de informar de arriba a abajo y de abajo a arriba. Relación directa a través de los límites jerárquicos.

Empresa: PepsiCo Alimentos Venezuela (información extraída de la página web oficial: www.pepsico.co.ve).

- Historia:

Como compañía global tienen el más amplio portafolio de productos de alimentos y bebidas, que incluye 19 líneas de productos que generan cada una más de mil millones de dólares en ventas anuales. Sus principales negocios también producen cientos de otros alimentos y bebidas que brindan alegría a las personas en más de 200 países y generan ganancias anuales cercanas a los 60 mil millones de dólares. PepsiCo es la segunda compañía más importante del mundo en la industria de alimentos y bebidas.

Como Empresa cuentan con más de 100 marcas líderes en más de 200 países alrededor del mundo. La empresa emplea a más de 285.000 personas unidos por el compromiso único de crecimiento sostenido, invirtiendo en un futuro más saludable para las personas y nuestro planeta, que llaman Desempeño con Propósito. Adicionalmente, respetan, apoyan e invierten en las comunidades locales donde operan, contratando localmente, creando productos diseñados para satisfacer gustos locales y colaborando con agricultores locales, gobiernos y grupos comunitarios.

En 1939 comienza la historia de PepsiCo en Venezuela cuando se introdujo la bebida carbonatada Pepsi-Cola al mercado venezolano. Ya para 1989, PepsiCo Alimentos llegó a Venezuela operando una empresa conjunta (Joint Venture) con Empresas Polar denominada Snacks América Latina, la cual estuvo conformada por Comercializadora Savoy, Distribuidora Marlon, Distribuidora Taobe y Comercializadora Jacks, entre otras. Desde ese

momento, nuestros productos han sido los snacks de preferencia de los venezolanos.

Para el año 1997 PepsiCo formó una empresa conjunta (Joint Venture) con Empresas Polar y crearon Pepsi-Cola Venezuela, siendo hasta hoy la embotelladora y distribuidora de nuestras bebidas bajo los estándares de calidad de PepsiCo. Luego la empresa compró más acciones de Snacks América Latina, que desde ese momento fue una empresa 100% PepsiCo, al año siguiente cambia la denominación de Snacks América Latina a PepsiCo Alimentos S.C.A.

Actualmente la empresa cuenta con un variado portafolio de productos y marcas registradas: Pepsi, 7up, Gatorade, Ad-Rush, Té Lipton (en alianza con Unilever), H2Oh!, Evervess, Lay's, Ruffles, Natuchips, Cheetos, Doritos, Pepito, Cheese Tris, Jack's, Nutrinut, Sonrics, Twistos y Quaker.

La empresa PepsiCo cuenta con 3.172 empleados directos en Venezuela: 3.124 forman parte del sector alimentos, 48 son empleados directos de la unidad de bebidas. A estos se suman indirectamente 10.320 trabajadores de Pepsi Cola Venezuela (empresa distribuidora y embotelladora de nuestras bebidas carbonatadas y energética), para un total de 13.492 asociados a PepsiCo. Igualmente elabora los productos de calidad en tres plantas de producción en el país: Planta Santa Cruz de Aragua y Planta la Grita para la producción de pasapalos salados, y Planta Yare para la producción de los concentrados de bebidas.

- Visión: "La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo que lo rodea (ambiente, social, económico) creando así un mañana mejor". Nuestra visión es poner en acción a través de programas y foco en administración ambiental, actividades que

beneficien la sociedad y un compromiso para construir valor accionario haciendo de PepsiCo una compañía verdaderamente sustentable.

- Misión: “Ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas preparadas. Buscamos ofrecer un retorno financiero a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento para nuestros empleados, socios de negocio y comunidades donde operamos. En todo lo que hacemos, nos esforzamos en actuar con honestidad, justicia e integridad”

- Principios organizacionales:
 - Cuidar a nuestros clientes, consumidores y del mundo en que vivimos.
 - Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos.
 - Hablar con honestidad y franqueza.
 - Balancear el corto y el largo plazos.
 - Ganar con la diversidad e inclusión
 - Respetar a los demás y obtener el éxito juntos.

- Valores corporativos:
 - Garantía de crecimiento sostenible.
 - Tener personas con autonomía, capaces y facultadas.
 - Responsabilidad.
 - Confianza.
 - Lograr crecimiento sostenido, mediante personas capaces y facultadas, que actúen con responsabilidad y construyan confianza.

Una vez expuesta la información obtenida a través de las páginas webs oficiales de cada una de las empresas muestreadas, se considera necesaria la presentación de la tabla 3; dicha tabla resume y sintetiza de forma precisa los elementos principales que caracterizan a estas empresas.

Tabla 3.

Resumen elementos principales de cada una de las empresas seleccionadas.

Empresa	Año de Fundación Venezuela	Casa Matriz	Visión	Misión	Valores Corporativos	Principios Organizacionales
Cigarrea Bigott Sucs.	1921	Inglaterra	Ser la mejor empresa de tabaco	Garantizar la calidad y libertad de elección del consumidor	Orientación al consumidor, Mercado Nacional, Alineación global, Diversidad, Buenos líderes, Diversión y cordialidad, Preparación y responsabilidad	N/A
Pernod Ricard Venezuela	2002	Francia	Ser la primera elección en vinos y licores para los consumidores.	Hacer especiales los momentos de nuestros consumidores a través de productos de prestigio y tradición.	Espíritu emprendedor, Confianza mutua, Sentido de la ética, Compromiso, Jovialidad, Proactividad, Profesionalismo	Descentralización, Autonomía y responsabilidad, Movilidad, Transparencia y apertura
PepsiCo Alimentos, S.C.A. Venezuela	1939	EE.UU.	Ser una compañía sustentable	Primera empresa mundial de alimentos y bebidas preparadas	Garantía de crecimiento sostenible, Personas capacitadas, Responsabilidad y confianza.	Cuidar los clientes y consumidores, Productos de calidad, Honestidad y franqueza, Diversidad e inclusión, Respeto

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Habiendo recorrido ya los apartados teóricos que sustentan este estudio, como lo son los aspectos relativos a la motivación, compensación y contexto, tanto por el área de la fuerza de ventas como por la información sobre cada una de las diferentes empresas seleccionadas, se continuará con el marco metodológico dispuesto para la investigación.

IV. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación: Descriptivo de tres grupos.

3.1.1. Tipo de la investigación: No experimental, ya que solo se observa la conjugación de las variables sin manipulación alguna de las mismas y en su ambiente natural para estudiar luego lo observado (Hernández, Fernández y Baptista, 2007), en este estudio, al evaluar el sistema de compensación de cada empresa y los criterios de la Teoría de Locke sobre los resultados obtenidos en el área de ventas, no fueron controladas ni manipuladas las variables, además se están analizando resultados obtenidos en un histórico de cumplimiento de metas

3.1.2. Nivel de la investigación: Transeccional correlacional causal, ya que se estudia la relación existente entre dos variables en un mismo contexto particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). En esta investigación se establece comparar los indicadores relacionados a la compensación variable y el establecimiento de metas a través de los resultados obtenidos por el grupo de ventas en cuanto a su porcentaje de cumplimiento en un período determinado, siendo estudiadas tres empresas trasnacionales de un mismo sector.

De esta manera, se puede observar que en el análisis descriptivo se evalúa el impacto de las variables sobre el cargo de representante de ventas en cada organización y luego se determina la asociación de las organizaciones con respecto a las variables de estudio.

3.2. Variables del Estudio:

3.2.1. Variable 1: Sistema de Compensación Variable.

3.2.1.1. Definición conceptual:

Chiavenato (2002) establece que la compensación variable “representa otro modelo de la remuneración flexible relacionada con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinados períodos” (p. 269). “También conocida como "paga en riesgo", la variable de pago cambia directamente con el nivel de rendimiento o resultados obtenidos. Se trata de un pago único que se debe restablecer y volver a ganar en cada período de ejecución” (www.worldatwork.org, 2006). De esta manera, la organización, en función del trabajador, evalúa el rendimiento y ajuste de la compensación que éste percibe, con base en los resultados obtenidos contrastados con las metas establecidas.

3.2.1.2. Definición operacional: Se lleva a cabo mediante una Entrevista semi-estructurada, en la cual se le pregunta al gerente o líder de compensación de cada una de las organizaciones sobre la forma en que se distribuye el paquete salarial para el área de ventas, haciendo particular énfasis en las dimensiones de compensación y beneficios del modelo de compensación total del World at Work, de esta manera se determina el sistema de compensación variable que poseen los cargos nombrados anteriormente (Ver ejemplo de la entrevista en anexo 1).

3.2.2. Variable 2: Cumplimiento de metas.

3.2.2.1. Definición conceptual:

Según la teoría del establecimiento de metas de Locke (1969 c.p. Robbins y Judge, 2009, p. 185) describe el cumplimiento como “las intenciones de trabajar por una meta como una fuente importante de la motivación para el trabajo. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto

esfuerzo necesita dedicar”. En esta teoría influyen ciertos aspectos como el compromiso, la cultura, la retroalimentación y las intenciones generadas por el individuo y su grupo de trabajo, como puede observarse, el principal sustrato psicológico que subyace e influye en el cumplimiento de las metas es la motivación, que según Locke y Latham (1990), el concepto de motivación más utilizado gira entorno a cuatro procesos: emoción, dirección, intensidad y persistencia de las acciones voluntarias que están orientadas hacia las metas. Los principales supuestos motivacionales de la Teoría de Locke establecen que las metas sean Simples, Medibles, Alcanzables, Retadoras y establecidas en un Tiempo definido (S.M.A.R.T.) (Locke, 1968).

3.2.2.2. Definición operacional: Se evalúa sobre la base de la información obtenida a través del cuestionario realizado específicamente para el abordaje del tema, con fundamentos en los cuestionarios de Estudios de Mercado de Total Rewards y Hay Group, que pretende recabar los datos específicos concernientes a la compensación variable usada en la muestra de estudio. Se delimitan como criterios de evaluación los supuestos declarados en la Teoría del Establecimiento de Metas (aceptación de metas, qué hacer, esfuerzo requerido, especificidad y dificultad de la meta, contraste metas individual vs. grupal, feedback, objetivos claros, accesibles y verificables, participación, habilidades necesarias), evidenciando así qué tan efectivo es el sistema de compensación que tiene la organización para ése grupo de empleados a través del registro de los índices de cumplimiento (Ver ejemplo del cuestionario en anexo 2).

3.3. Variables Seleccionadas:

Entre las variables que se consideraron intencionalmente para este estudio se identifican las siguientes: las empresas pertenecientes a la muestra son organizaciones trasnacionales, ya que en este tipo de empresas, la cultura organizacional se enfoca en valorar la gestión de su personal y hacer que los

resultados (productividad) estén de la mano con el desarrollo del negocio y de su personal, estas empresas poseen presencia en 2 o más países del mundo, teniendo amplia trayectoria en el mercado y conocimiento de sus marcas. Otro de los elementos a considerar fue la pertenencia de las organizaciones al clúster de mercado catalogado como sector consumo masivo, siendo este un eje central dentro del negocio ya que implica venta y penetración de las marcas establecidas por la organización.

Las empresas seleccionadas deben poseer un departamento de ventas claramente planteado en sus organigramas; en cada empresa estudiada esta estructura organizacional debe poseer tres (3) cargos diferenciados en cuanto a su nivel de impacto dentro del área (nivel operativo, supervisorio y gerencial). Como se mencionó, estas tres empresas transnacionales del sector consumo masivo definen como línea de valor el área de mercadeo y ventas, siendo así, los cargos del área de ventas y sus funciones conllevan a resultados visiblemente directos sobre los planes estratégicos de la empresa; por esa razón la compensación vinculada a estos cargos se maneja de forma distinta con respecto al resto de los cargos de estas empresas, en este punto cabe destacar que para el presente estudio, la existencia del sistema de compensación variable en el departamento de ventas de las empresas estudiadas es una condición ineludible

Finalmente, se identifican las variables sociodemográficas, encontrándose en este grupo el género, la edad, y el número total de trabajadores, los cuales influyen de forma indirecta en el logro alcanzado por el departamento de ventas para cada una de las empresas muestreadas.

3.4. Instrumentos/Materiales: Para este estudio se elabora y emplea un protocolo de Entrevista (semi-estructurado) y Cuestionario destinados al área

de compensación de cada una de las organizaciones; e índice de cumplimiento de metas de los ocupantes del cargo seleccionado en el área de ventas.

3.5. Población y Muestra: La población está conformada por todos los departamentos del área de ventas de las organizaciones trasnacionales que tienen presencia a nivel nacional y que se desarrollan en el mercado de consumo masivo. La muestra está constituida por el cargo de vendedor del departamento de ventas de tres organizaciones trasnacionales del sector consumo masivo con presencia a nivel nacional. Es importante destacar que se validó principalmente que las funciones de destinadas a la posición fueran similares o equivalentes entre las empresas estudiadas para poder ser comparadas entre sí. Las organizaciones seleccionadas para estudio son Pernod-Ricard Venezuela, Cigarrera Bigott Sucs, Pepsico Alimentos S.C.A. (Ver tabla 5 en Resultados).

3.6. Procedimiento:

3.6.1. Fase Exploratoria: Se realizó el protocolo de la Encuesta semi-estructurada y el Cuestionario de datos inherentes al proceso de compensación variable. Luego, se llevó a cabo una validación con 2 expertos, los cuales fueron seleccionados a juicio de las autoras por su amplia experiencia en el área de compensación, estudios de mercado y experiencia académica en su medición; estos expertos apoyaron en el proceso de definir los reactivos que se orientan de forma más directa a medir las variables del estudio. Continuamente, se realizó un sondeo telefónico para validar que las empresas cuenten con las especificaciones de las variables seleccionadas para formar parte de la muestra (dichas especificaciones son: manejo de pago variable dentro de su sistema de compensación, permiso para obtener el histórico de cumplimiento de 12 meses mínimo para el área de ventas, esquema determinado para la compensación variable del área de ventas).

Posteriormente, se estableció una reunión con las personas de RRHH de las empresas que fueron escogidas como la muestra formal, recurriendo a los permisos y aperturas necesarias para la aplicación.

3.6.2. Fase de Evaluación: En un ambiente natural (las instalaciones de trabajo de las organizaciones), se realizó la Entrevista a los responsables de las áreas de Compensación de las organizaciones escogidas. Estas entrevistas se realizaron en las salas de reuniones dispuestas para el proceso, con una duración que osciló entre una hora/hora y media. Dos de las empresas mostraron amplia apertura en relación con la información solicitada (resguardando ciertos datos por temas de confiabilidad), sin embargo en una de ellas el acceso a la información estuvo muy restringido, requiriendo posteriormente un segundo contacto. Todos los apoyos establecidos en las organizaciones para este estudio, prestaron su colaboración en el suministro de la data requerida, extendiendo los tiempos de entrega pero cubriendo las necesidades planteadas. Luego, se procesaron los datos para obtener los resultados de forma cualitativa, realizando un análisis de contenido. Se entregó el cuestionario de compensación a estas personas, para ser completado en un período aproximado de 15 días, al transcurrir ese tiempo se solicitó la devolución del material e igualmente el soporte que especifique el histórico de cumplimiento del cargo evaluado para validar el desempeño realizado a lo largo de 12 meses de trabajo, además de una presentación o documento que posea la organización donde se describa el proceso de compensación variable de cada uno de los sistemas. Con estos tres archivos (cuestionario, histórico de cumplimiento y el esquema de compensación), se efectuó un análisis de datos que arroja de forma cuantitativa los resultados de los cargos y de la efectividad de las empresas en cuanto a su sistema de compensación variable. Al tener esos resultados, se analizaron y discutieron para dar feed-back a cada una de las organizaciones muestreadas.

Un punto importante a destacar sobre el proceso de tabulación de los resultados viene a ser la naturaleza de los datos, ya que dos de las empresas muestreadas entregaron porcentajes promedios de cumplimiento, lo que en un primer momento se planteó analizar como un χ^2 , luego a través de un ANOVA de un factor, sin embargo la data obtenida no permitió el uso de estadísticos inferenciales. Esta situación referente al cómo procesar la data, requirió del apoyo de dos expertos en metodología (ambos con amplia experiencia profesional y académica en el campo metodológico y psicométrico aplicado de la Psicología). En base a los objetivos planteados por este estudio, la primera opción fue la elaboración de un χ^2 para contrastar resultados esperados con los resultados observados; esta opción no fue viable ya que la data suministrada fue en base a porcentajes, siendo el emplear frecuencias un requisito limitativo del estadístico.

Este escenario se planteó con uno de los expertos metodológicos (del área organizacional) quien sugirió de entrada el uso de varios ANOVA's para filtrar los resultados brutos. Al momento de tabular los datos en el programa SPSS, el programa no lograba arrojar resultados, al revisar la data con el experto se pudo constatar que una de las empresas entregó el histórico de cumplimiento con rangos de cumplimiento y frecuencias de vendedores ubicados en cada uno. Esto, evidentemente dificultó en gran medida la conversión de los datos por lo que se consideró necesario para garantizar la integridad de la información emplear únicamente descriptivos para contrastar con los marcos teóricos y contextuales.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

De acuerdo con lo mencionado en el apartado introductorio, el objetivo principal del presente trabajo de investigación es determinar si existe relación entre la correspondencia de los elementos que componen los esquemas de pago variable con la teoría motivacional del establecimiento de metas y los resultados obtenidos por la fuerza de ventas de tres organizaciones trasnacionales del sector consumo masivo, por tal motivo, para lograr dar respuesta a este planteamiento se debe cumplir con cada uno de los objetivos específicos que se han propuesto.

El primer objetivo específico planteado es: Describir y comparar los sistemas de compensación variable de las tres organizaciones estudiadas con los supuestos motivacionales de la Teoría del Establecimiento de Metas, considerando para ello: proporción fijo-variable, frecuencia de pago y claridad de la meta. Teniendo en cuenta estos criterios, previamente seleccionados a partir de las bases teóricas del estudio, será presentado al lector un cuadro con los datos correspondientes a las tres organizaciones seleccionadas para así determinar la medida de similitud y discrepancia existente para cada uno de estos.

Aunado a esto, se procedió a: Establecer la relación existente entre los elementos de compensación variable utilizados por las organizaciones estudiadas y las metas alcanzadas en su fuerza de ventas, este punto será trabajado con la información recolectada a través del cuestionario entregado y respondido por cada uno de los representantes de las empresas seleccionadas. Se empleará la información del cuestionario ya que viene dada con mayor nivel de especificidad sobre aspectos inherentes al sistema de compensación, adicional a esto, se acudirá al uso de elementos contextuales extraídos del análisis de contenido realizado a cada una de las entrevistas efectuadas.

Posterior a esto, se buscó: Identificar los resultados obtenidos en la fuerza de ventas de las tres organizaciones estudiadas durante el lapso de un año, medido por el porcentaje (%) de cumplimiento alcanzado. Este objetivo será evaluado a través del histórico o record de cumplimiento obtenido por promedios mensuales de la posición estudiada (representante en el área de ventas).

Finalmente, se buscó: Identificar los elementos componentes dentro de los esquemas de pago variable utilizados en las organizaciones estudiadas, que de acuerdo con los supuestos motivacionales de la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke, soportan los resultados obtenidos en la fuerza de ventas, esto se obtuvo a partir de información recabada por el cuestionario y su contraste teórico hacia los planteamientos realizados por Locke. Este punto, llevó consecuentemente a: Identificar los supuestos motivacionales de la teoría de Locke necesarios en el sistema de compensación variable para el reforzamiento ideal de los logros y resultados organizacionales a nivel de productividad en las ventas, para así determinar el "ideal" que debe cumplir cada criterio que conforme el sistema de compensación del área de ventas, en función de la frecuencia de pago, la claridad de la meta a alcanzar y el porcentaje que se debe manejar según los resultados obtenidos en el contraste entre las empresas.

A continuación, el lector podrá evaluar los principales criterios que caracterizan la estructura de retribución de cada una de las empresas seleccionadas vigente para el momento de estudio. Estos son:

- Distribución Fijo/Variable: se entiende como distribución fija la porción del paquete salarial otorgada al ocupante de la posición independientemente de los resultados logrados, de manera que está garantizada; mientras que la distribución variable es aquella porción

del pago que va atada al desempeño logrado por lo que está sujeta a riesgo. Esta distribución suele expresarse en porcentaje, sobre la base de un 100%.

- Frecuencia de pago: entendido como el período de tiempo establecido por la organización para efectuar el pago de la compensación variable medida.
- Sindicato: se refiere al hecho de que la posición reseñada se rija a través de la figura de un sindicato, donde los ocupantes de las mismas gozarán de los beneficios de la contratación colectiva vigente.
- Posición en el Mercado: es un valor percentil, que identifica el punto de pago establecido por cada organización en relación al mercado de referencia, el cual permitirá a la empresa determinar su competitividad en el mercado.
- Garantía del Variable: identifica si la organización tiene contempladas, en sus políticas de retribución, situaciones puntuales en las cuales los ocupantes de ciertos cargos puedan acceder al pago variable, independientemente de los resultados.
- Participación RRHH: determina si el departamento de Recursos Humanos interviene en el establecimiento de las metas para el área de ventas.

Tabla 4.

Criterios contextuales para las posiciones de ventas en cada empresa.

Cargos / Criterios		Distribución Porcentual del pago Fijo / Variable (%)	Frecuencia de Pago	Sindicato	Posición Competitiva en el Mercado	Garantía del Variable	Partic. RRHH
Empresa A	Vendedor	70-30	Mensual	SI	P70	SI: casos extremos	Indirecta
	Supervisor	N/A	Mensual	NO	P70	N/A	Indirecta
	Director	N/A	Mensual	NO	P70	N/A	Indirecta
Empresa B	Representante	60-40	Trimestral	NO	P50	NO	Indirecta
	Supervisor	70-30	Trimestral	NO	P50	NO	Indirecta
	Gerente	80-20	Trimestral	NO	P75	NO	Indirecta
Empresa C	Representante	70-30	Mensual	SI	P50	SI: casos extremos	Indirecta
	Coordinador	70-30	Mensual	NO	P50	SI: casos extremos	Indirecta
	Gerente	80-20	Mensual	NO	P50	SI: casos extremos	Indirecta

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Para dar inicio al análisis cualitativo, se debe observar con detenimiento la tabla 4, antes presentada, la cual de forma esquemática expone algunos de los aspectos relevantes identificados a través de la realización de entrevistas a profundidad. Como se menciona en el apartado metodológico, la intención de dichas entrevistas radica en conocer a detalle el contexto dentro del cual se fundamenta el sistema de compensación variable. Siendo así, se presentará un análisis por empresa, para luego identificar similitudes, diferencias y características propias tanto de la empresa como de su sistema de compensación variable.

Al observar la situación resumen en la Empresa A, se puede definir claramente que para las posiciones estudiadas ocurre un hecho particular, el cual se evidencia claramente en cuanto al sindicato, es decir, el cargo base u operativo (representante) es el único de esta muestra que se encuentra bajo los lineamientos establecidos por la contratación colectiva, lo cual implica que su situación de pago se rige a través de los convenios establecidos por el contrato en vigencia.

Otro de los puntos que llaman la atención es que la compensación variable de este cargo operativo se encuentra garantizada en situaciones extremas, básicamente esto abarca eventos naturales no contemplados, disponibilidad de materia prima y órdenes de fuerza mayor que impidan al personal realizar sus labores de manera segura y bajo condiciones normales. Aunado a este punto, se aprecia que en cuanto a la proporción fijo-variable no es aplicado para las posiciones gerenciales (supervisor y gerente), ya que funcionan en base a un bono desempeño, el cual evidentemente depende del alcance o no de las metas organizacionales establecidas por el área de mercadeo, sin embargo no se contempla directamente en su compensación variable a diferencia de la posición como representante de ventas (ver anexo 3).

En resumen, para la Empresa A, se puede afirmar que los lineamientos organizacionales dividen o separan la posición operativa estudiada en contraste con las posiciones gerenciales. Estos evidentemente impactan al momento de establecer un análisis interno de la empresa, ya que se rigen a través de dos políticas organizacionales diferentes (nómina sindicalizada y nómina regular o no sindicalizada).

Posteriormente, para analizar lo observado en la Empresa B, se debe tomar en cuenta que al igual que la empresa A, hace una distinción evidente entre posiciones no gerenciales y gerenciales. Lo destacado se encuentra en que no poseen sindicato, y las tres posiciones estudiadas establecen claramente su proporción fijo-variable, cabe destacar que mientras la posición se ubique en un mayor nivel gerencial, mayor será la compensación garantizada o fija que posea (será menor el porcentaje que está en riesgo o variable). En esta empresa no se garantiza en ningún momento (bajo ninguna condición) la compensación variable de los cargos, por lo que se puede afirmar que en situaciones que escapen de las manos de la alta gerencia y del propio

personal afectado, se puede pechar a estos y por ende a la línea de ventas en casos extremos, como se observa en el anexo 5.

En resumen, para la empresa B, se debe tomar en consideración que es la de menor tamaño en la muestra seleccionada para este estudio, y es la única que otorga el pago de los incentivos de ventas en forma trimestral.

Finalmente, en la empresa C, se evidencia que en cuanto a la proporción fijo-variable se le da un trato diferente únicamente a la posición de gerente, mientras que el supervisor y representante tienen el mismo porcentaje en riesgo. La única posición sindicalizada es la de representante, y se le garantiza bajo situaciones extremas la compensación variable a las 3 posiciones.

Es importante recordar en este punto que las tres empresas estudiadas forman parte del sector consumo masivo, son trasnacionales y poseen dentro de su estructura una organización similar en cuanto a cargos evaluados en el área de ventas. Siendo así, una similitud manifiesta a nivel de contenido en las tres entrevistas realizadas, es el hecho de que si bien ninguna de las empresas busca ser la que mejor se posicione en el mercado en cuanto a los salarios ofrecidos, se puede establecer un rango jerárquico, que dependerá de la posición en el área de ventas, en el cual una se destaca en pago sobre las otras. Otro elemento en común es que las empresas estudiadas hacen énfasis en cuanto a la identificación y compromiso de sus empleados con la organización, por lo que ofrecen beneficios de crecimiento y desarrollo profesional y establecen ajustes en sus prácticas de compensación, ya que ninguna afirma tener una política rígida en relación a este tema.

En consonancia con lo anterior, al evaluar los puntos comunes entre estas tres empresas se deduce que a pesar de la diferencia en las nomenclaturas de los cargos, las posiciones son comparables entre sí, ya que

sus funciones tienen un impacto equivalente a nivel organizacional en cuanto al área de ventas (como se observa especificado en los cuestionarios que entregó cada empresa). Igualmente, en cada una de las tres empresas, la función del departamento de Recursos humanos juega un papel indirecto sobre las gestiones o resultados de ventas (vinculado a los objetivos que se proponen, la compensación que se genera por el logro de esos objetivos y la participación en la realización o cumplimiento de los mismos), este papel indirecto se traduce a la visión de Recursos Humanos como apoyo (empresa C), como alerta (empresa B), o simplemente como ente regulatorio en cuanto a políticas organizacionales (empresa A).

Por último, se puede describir una paridad entre las empresas A y C, y es que las situaciones contempladas para garantizar la compensación variable siguen lineamientos que se encuentran claramente establecidos como circunstancias extremas, que les permiten tener un indicador específico para emplear este tipo de garantía de pago variable.

Básicamente se puede concluir que existen varias similitudes entre las empresas A y C, como las correspondientes a las categorías de frecuencia de pago (mensual), poseen sindicato (solo a nivel operativo) y garantizan la compensación variable bajo situaciones extremas. En el caso de la empresa B, la frecuencia de pago es trimestral, no posee sindicato, y no garantiza la compensación variable bajo ninguna circunstancia.

Por otro lado, al comparar la proporción fijo-variable, se hace notar que las empresas B y C, comparten en gran medida los porcentajes para sus posiciones, por ejemplo en ambas a nivel de gerencia y supervisión de ventas se observa que el riesgo es de 20% y 30% respectivamente, situación que no sucede con la empresa A, ya que funciona a través de lo que se denomina bono desempeño, el cual abarca al supervisor y gerente de ventas.

Existe un contraste igualmente, en cuánto a la posición que busca tener en el mercado cada una de las organizaciones estudiadas, ya que la empresa A busca ubicarse en el P70 para cada una de las posiciones del área de ventas (vendedores, representantes y gerentes), la empresa C se ubica en el P50 para todas las posiciones del área de ventas, por otro lado, la empresa B tiene valores diferentes según la posición específica del área. Este hecho puede causar cierto interés al lector, ya que al comparar la posición en el mercado con el porcentaje de compensación fijo-variable que describe cada empresa, se observa que la primera no influye para determinar los porcentajes de pago que se ofrecen para el cumplimiento de las metas (es decir, aunque las empresas difieren según el percentil donde se ubican en el mercado, tienen similitudes en cuando al porcentaje de la compensación en riesgo para cada una de las posiciones).

Por último, en relación a la contextualización del cuadro resumen, cabe destacar que los entrevistados dan prioridad evidente a la cultura organizacional. Por ejemplo, en la empresa A hay una buena parte de los esfuerzos focalizados a su programa interno de personas con discapacidad, este es uno de los puntos empleados como referente en el mercado nacional en cuanto a los factores a favor que ofrecen como organización; en relación a la empresa B el énfasis se hace en desarrollar de forma profunda y arraigada un sentimiento de pertenencia a la organización y desarrollo profesional; y por último, en la empresa C, su orientación se fundamenta en el balance vida/trabajo, ya que cada empleado es dueño de su horario de trabajo siempre y cuando se ajuste al cumplimiento de sus obligaciones.

Habiendo realizado el análisis de contenido en relación a las características propias de cada empresa, y sus elementos en común o distintivos entre ellas, se procederá a presentar al lector los hallazgos cuantitativos obtenidos a través de diferentes estadísticos (descriptivos e

inferenciales), los cuales ayudarán de forma directa al cumplimiento de los objetivos del presente estudio.

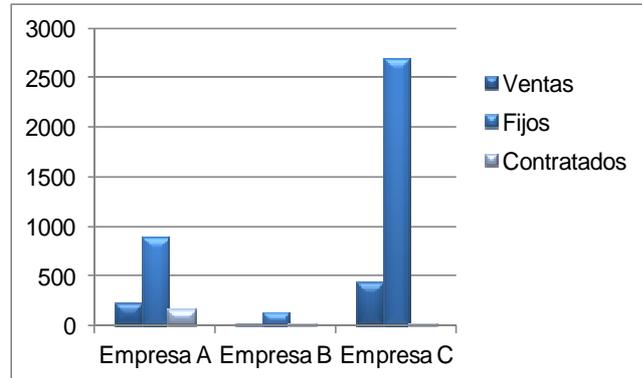
Tabla 5.

Cantidad de personas pertenecientes a la organización.

Número de trabajadores			
Modalidad / Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Área de Ventas	218	8	431
Total Trabajadores Fijos	895	130	2695
Total de Trabajadores Contratados	151	10	3
Total	1046	140	2698

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

De acuerdo con la tabla 5 y la figura 2, se puede diferenciar el total de los trabajadores en cada una de las empresas pertenecientes a la muestra, con esta información se distingue para la Empresa A un total de 1046 empleados, de los cuales 895 se encuentra bajo la modalidad de personal fijo, mientras que los 151 restantes figuran bajo la modalidad de personal contratado; dentro de este total, 218 trabajadores conforman el área de ventas. En el caso de la Empresa B, se encuentra que el total de trabajadores es de 140, siendo 130 personal fijo y 10 personal contratado; de este grupo 8 personas son quienes pertenecen al área de ventas. Por otro lado, en la Empresa C se registra un personal total de 2698, estando como trabajadores fijos 2695 y 3 como contratados; el área de ventas se integra por 431 de estos empleados.



Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Figura 2. Gráfica cantidad de personas pertenecientes a la organización.

En esta tabla 5, llama la atención que la empresa B solo tiene 8 personas en el área de ventas, se debe aclarar que esto obedece a su modelo de negocio. Pues la venta de sus productos en tierra firme se realiza a través de distribuidores aliados (fuerza de venta externa) y sólo en puertos libres (Margarita y Paraguaná) se realiza con fuerza de venta directa, perteneciente a su nómina.

Tabla 6.

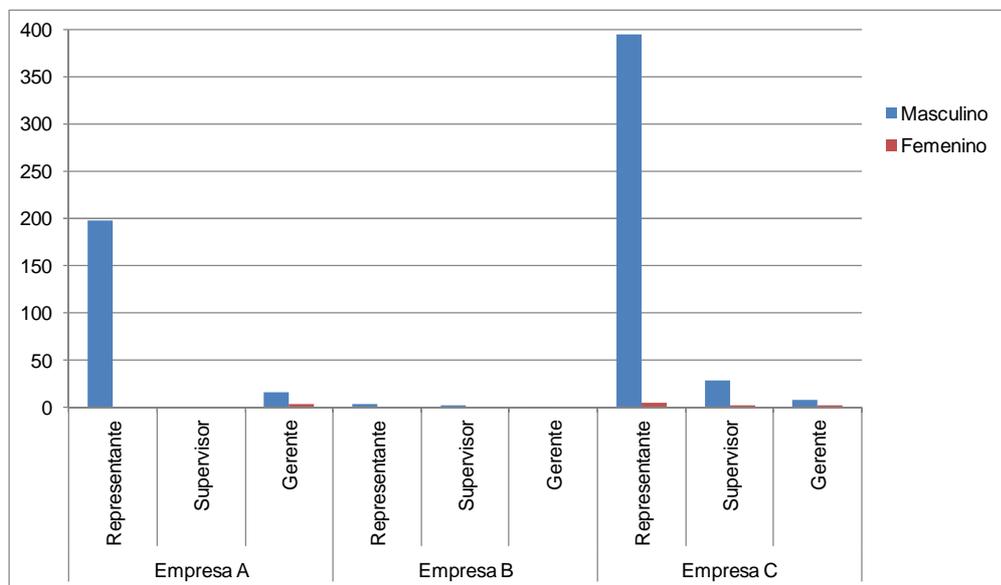
Datos Sociodemográficos de la Muestra de estudio.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS										
EMPRESA		Empresa A			Empresa B			Empresa C		
CRITERIO		Representante	Supervisor	Gerente	Representante	Supervisor	Gerente	Representante	Supervisor	Gerente
Género	Masculino	198	0	16	4	2	1	395	29	8
	Femenino	0	0	4	1	0	0	5	2	2
Edad	Minima	20	0	25	26	34	41	24	29	33
	Maximo	55	0	48	42	43	41	67	52	46

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

En la tabla 6 y la figura 3, se observan los datos sociodemográficos de la muestra, los cuales se componen por los datos de género y edad de los ocupantes de las posiciones seleccionadas para el estudio, siendo estos Representante, Supervisor y Gerente de ventas; esta información se presenta de forma segmentada por empresa. Por tal razón es posible identificar que en la

Empresa A, el grueso de su gente, 198 personas de género masculino, se encuentra ocupando la posición de representante de ventas, mientras que una porción de 16 ocupa una posición como gerente. En cuanto a la variable edad, se observa que el grupo de vendedores presenta edades que oscilan entre los 20 y 55 años de edad, mientras que en el grupo de gerentes el rango de edad abarca entre los 25 y 48 años de edad. En este punto, es importante destacar que al momento de realizarse la medición para el presente estudio, no existía ningún ocupante en la posición de supervisor de la Empresa A, sin embargo, se debe enfatizar que en esta empresa existe la posición y las funciones destinadas para un supervisor de ventas.



Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Figura 3. Datos sociodemográficos de la muestra en estudio.

Continuando con la información de la tabla 6, se identifica que para la Empresa B, el grupo de representantes se compone por 4 personas de género masculino, y uno femenino, presentando un rango de edad que va desde los 26 a los 42 años de edad; para el grupo de supervisores se encuentra que sus 2 ocupantes son hombres con edades de 34 y 43 años; y para el grupo de

gerentes se aprecia que solo existe un ocupante al momento de la medición, siendo este de género masculino y de 41 años.

Finalmente, para la Empresa C se identifica entre los representantes a 395 hombres y 5 mujeres, los cuales posee edades entre 24 y 67 años; en el caso de los supervisores se encuentra que hay presentes 29 hombres y 2 mujeres, teniendo entre 29 y 52 años de edad; para la posición de gerente se encuentran 8 hombres y 2 mujeres, quienes presentan edades entre el rango de 33 y 46 años.

Tabla 7.

Políticas de Compensación aplicada para todo el personal.

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN			
CRITERIOS	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Salario	Sueldo Mensual	Sueldo Mensual	Sueldo Mensual
Utilidades	Utilidades (120 días)	Utilidades (120 días)	Utilidades (120 días)
Vacaciones	Bono Vacacional (44 días)	Bono Vacacional (37 días)	Bono Vacacional (120 días)
	Días de Disfrute (15 días)	Días de Disfrute (20 días)	Días de Disfrute (15 días)
	Días Adicionales por Años de Servicio (30 días x 16 años)	Días Adicionales por Años de Servicio (1 adicional a partir del 6to año, max. 10días)	Días Adicionales por Años de Servicio (1días x 1 Año)
Bono Variable	Comisiones	Comisiones	Comisiones
Bono Extra	Bono Retoro Vacacional (10 días)	N/A	Bono Retoro Vacacional (Bs.150)
Ajuste Salarial	Aumentos General, 2 ajustes colectivos al año por contratación colectiva	Aumentos por méritos, inflación y equidad interna. Establecido por RRHH con 2 ajustes colectivos al año	Aumentos por mérito y por tabulador salarial. Establecidos por RRHH y el área de Ventas, con un incremento individual durante el año
Otros	Prestación Adicional Especial	Vehículo (asignación mensual)	Horas Extras

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Según la información presente en la tabla 7, el lector puede ubicar los elementos que se contemplan en cada una de las empresas muestreadas en relación a las políticas de compensación, señalando que estos aplican a toda la estructura organizacional. De esta forma se identifica que la Empresa A compone su compensación anual en sueldo mensual, utilidades de 120 días y pago por comisiones, en cuanto al manejo de las vacaciones se estipula un bono vacacional de 44 días, 15 días de disfrute, y un incremento de días adicionales por años de servicio prestado, bono post-vacacional de 10 días, y

entre sus otros criterios, ofrecen la prestación adicional especial, la cual establece un aumento general de la empresa, mientras que el esquema para realizar los incrementos salariales para los trabajadores sindicalizados (vendedores), es por medio de dos ajustes al año por contratación colectiva.

En el caso de la Empresa B, las prácticas de compensación se establecen a partir de los siguientes elementos: sueldo mensual, utilidades de 120 días, comisiones, en cuanto al manejo de vacaciones se establece un bono vacacional de 37 días, 20 días de disfrute, y una adición de días de disfrute por años de servicio; entre sus otros criterios se ofrece una asignación económica mensual por uso del vehículo particular como herramienta de trabajo. Para mantener la competitividad establecida en la política salarial de la empresa, se estudia el mercado salarial en dos momentos del año y en función del movimiento de éste, así como inflación y mérito determina el porcentaje de ajuste que aplica para cada trabajador cada seis meses.

En último lugar, la política de compensación vigente para la Empresa C se compone por sueldo mensual, utilidades de 120 días, comisiones, en cuanto al manejo de vacaciones se establece un bono vacacional de 120 días, 15 días de disfrute, al cual se le sumará un día más por cada año laborado, un bono por retorno vacacional de Bs.150; entre sus criterios adicionales se estima el pago de horas extras laboradas; la política se prescribe con aumentos por mérito y tabulador salarial, esto se establece de forma conjunta entre RRHH y el área de Ventas, existiendo un incremento de acuerdo a lo establecido en la contratación colectiva.

Para cumplir con lo establecido en el objetivo de Describir y comparar los sistemas de compensación variable de las tres organizaciones estudiadas con los supuestos motivacionales de la Teoría del Establecimiento de Metas, considerando para ello: proporción fijo-variable, frecuencia de pago y claridad

de la meta; se presenta a continuación la tabla 8, en la cual se exponen los diferentes criterios de la Teoría del Establecimiento de metas identificados en cada una de las empresas muestreadas.

De igual forma, para Identificar los supuestos motivacionales de la teoría de Locke necesarios en el sistema de compensación variable para el reforzamiento ideal de los logros y resultados organizacionales a nivel de productividad en las ventas, para así determinar el “ideal” que debe cumplir cada criterio que conforme el sistema de compensación del área de ventas, se empleará la información suministrada en la tabla 8, conjuntamente con la información arrojada en las tablas 11 y 13 donde, posteriormente el lector conocerá en detalle los resultados alcanzados por la fuerza de ventas y los resultados puntuales registrados en relación al sobrecumplimiento de la meta logrado por el grupo de representantes de ventas.

Tabla 8.

Comparación de lo observado en las empresas con los supuestos de la teoría de Locke.

COMPARACIÓN CON LOS SUPUESTOS S.M.A.R.T.			
EMPRESA	Empresa A	Empresa B	Empresa C
CRITERIO			
Aceptación de metas	SI	SI	SI
Qué hacer	SI	SI	NO
Esfuerzo requerido	NO	NO	NO
Especificidad y dificultad de la meta	SI	SI	SI
Contraste metas individual vs. grupal	Grupal / Individual	Grupal / Individual	Individual
Feedback	SI	SI	SI
Objetivos claros	SI	SI	SI
Objetivos accesibles y verificables	SI	SI	SI
Participación	SI	NO	NO
Habilidades necesarias	SI	SI	SI

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

En la tabla 8 se puede observar la existencia o ausencia de los criterios

fundamentales de la Teoría de Locke en cada una de las empresas estudiadas. De esta forma se puntualiza que en todas las organizaciones se cumplen como mínimo siete (7) de los diez (10) supuestos de la Teoría del Establecimiento de Metas, lo que parecen estar vinculados a los estándares establecidos por el autor para motivar a su personal.

Fundamentalmente, todas las empresas poseen dentro de su administración en el área de ventas para el cumplimiento de los objetivos los criterios de: aceptación de metas (medido por la reunión o convención anual del área, en el cual se especifican los objetivos y se acuerdan los resultados) por parte de los integrantes del departamento, tienen detallada la especificidad y dificultad de la meta a través de planes o reuniones de equipo/departamento que permiten focalizar el desarrollo del objetivo, poseen un mecanismo de retroalimentación donde se lleva a cabo un acompañamiento al personal para comunicarles su desempeño dentro del lapso a evaluar, tienen objetivos claros para la consecución de los mismos y estos son accesibles (realizables) y verificables en el tiempo según los análisis que se llevan a cabo internamente para validar la gestión.

Por último, según lo referido por las personas entrevistadas, dentro del departamento de ventas, se toma en cuenta el desarrollo profesional de los empleados para llevar a cabo sus funciones y por lo tanto asumen que poseen y se educan desarrollar) las habilidades necesarias para llevar a cabo sus objetivos.

Sin embargo, en ninguna de las empresas se toma en cuenta el esfuerzo requerido por los trabajadores para llevar a cabo el cumplimiento de las metas, y esto puede afectar en cierta medida el desarrollo óptimo de sus funciones en algunas situaciones (por ejemplo, el trayecto que debe hacer un representante para llegar al punto de venta de un negocio en particular). Por otro lado, en las empresas B y C no se valora la participación de los trabajadores para establecer los objetivos del área, y esto puede dilatar la percepción que tengan

los empleados de su vínculo y su identidad con los objetivos organizacionales. Asimismo, en la empresa C sólo es valorado el cumplimiento de metas individuales y en estas no se establece el “qué hacer” o cómo llevar a cabo los objetivos que designa la empresa, denotando una visión de independencia a los trabajadores que en algunos casos puede ser peligrosa (por la naturaleza de la labor que realizan y la dificultad de la meta que se impone).

En base a lo planteado para lograr Establecer la relación existente entre los elementos de compensación variable utilizados por las organizaciones estudiadas y las metas alcanzadas en su fuerza de ventas, se presenta la información contenida en la tabla 9, en la cual se presenta de forma resumida la estructura del pago variable y su composición en las diferentes empresas. Adicionalmente, más adelante en la tabla 12, se presenta la información sobre el cumplimiento alcanzado en términos de proporción variable, dicha información se extrae de los indicadores de cumplimiento total registrados.

Por otra parte, la tabla 9, de igual forma contiene la información necesaria para poder Identificar los elementos componentes dentro de los esquemas de pago variable utilizados en las organizaciones estudiadas, que de acuerdo con los supuestos motivacionales de la Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke, soportan los resultados obtenidos en la fuerza de ventas.

Tabla 9.

Resumen de la estructura de Compensación Variable de las tres empresas estudiadas.

ESTRUCTURA DEL PAGO VARIABLE						
EMPRESA	Comunicación de política de bono:	Revisión de la Política	Cargo	Representante	Supervisor	Gerente
			Criterio de Pago			
Empresa A	Objetivos trimestrales, establecido por Director de Ventas y Gerente Nacional de Ventas	Anual: administrados por el Área de Mercadeo	Volúmen de Ventas de todo el portafolio	SI	N/A	N/A
			Volúmen de Ventas Marcas Premium	SI	N/A	N/A
			Out of Stock, puntos sin existencia del producto	SI	N/A	N/A
			Límites para otorgar pago	N/A		
Empresa B	Objetivos trimestrales, establecido por el Director de Ventas y el Director de Recursos Humanos	Anual: administrado por el Área de Ventas conjuntamente con RRHH	Volúmen en Ventas	SI	SI	SI
			Distribución de la Marca	SI	SI	SI
			Cobranza	SI	SI	SI
			Límites para otorgar pago	Min. 80 / Max. 130		
Empresa C	Modelo de Productividad, establecido por la Región de Ventas	Anual: administrados por el Área de Ventas	Cumplimiento de presupuesto	SI	SI	SI
			Efectividad de Ventas	SI	SI	N/A
			Devoluciones	SI	N/A	N/A
			Producto foco	SI	SI	SI
			Bs por Unidad	SI	N/A	N/A
			Ventas cero	SI	N/A	N/A
Límites para otorgar pago	Min. 90 / Max. 150					

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Al comparar la estructura de las empresas en cuanto a su compensación variable, como se describe en la tabla 9, se puede observar que las empresas A y B definen sus objetivos de manera trimestral, y la empresa C lo hace a través del Modelo de Productividad que se maneja internamente (de manera mensual), y estos objetivos en cada una de las empresas son establecidos de manera distinta en cada una de ellas (en la empresa A lo implantan el Director y Gerente Nacional de Ventas, en la empresa B lo dirigen el Director de Ventas y el Director de RRHH y en la empresa C lo establece la Región), la política es revisada anualmente por cada uno de estos departamentos.

Por otro lado, se observa en la tabla 9, que los criterios que considera cada empresa para analizar el pago variable de su fuerza de ventas, están suficientemente estructurados y diferenciados entre sí y entre las empresas comparadas en el estudio. Aun así, se observa que las empresas A y B toman en cuenta el volumen de ventas de sus productos, y todas establecen (en algún punto) la importancia del cumplimiento con el presupuesto y la efectividad en

las ventas y la cobranza (sin que posean la misma nomenclatura para definir estos aspectos). En otro orden de ideas, las empresas B y C establecen límites para el pago variable, aunque no son los mismos (en la empresa B los límites son 80 y 130, en la empresa C los límites son 90 y 150).

Cabe destacar, que en la empresa A, los valores son determinados sólo para los vendedores, no para los supervisores y gerentes ya que estos se evalúan por desempeño en las gestiones en vez de comisiones por ventas. Sin embargo, en la empresa B, los criterios son valorados en todos los cargos; y en la empresa C sólo el representante de ventas es evaluado en todos los criterios, el supervisor es evaluado en relación al cumplimiento del presupuesto, producto foco y efectividad en ventas, y por último el gerente en la empresa C únicamente es estimado en cuanto al cumplimiento del presupuesto y el producto foco.

Tabla 10.

Resultados de la fuerza de ventas según el alcance de metas en las tres empresas estudiadas.

RESULTADO DE FUERZA DE VENTAS	
Empresa	Alcance de Metas del Personal de Ventas
Empresa A	Entre el 80% y el 94%
Empresa B	Más del 95%
Empresa C	Entre el 80% y el 94%

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

De acuerdo con la tabla 10, se puede observar que los resultados obtenidos en todas las empresas, reflejan que un 80% de su personal de ventas tiene un efectivo cumplimiento de metas, e incluso, en la empresa B el número de personas que cumple con los objetivos establecidos, supera el 95% del personal que se encuentra en el área. Siendo así, se puede asumir que las políticas de compensación que están siendo utilizadas por las empresas

estudiadas, incrementan de forma positiva los resultados que están obteniendo desde la fuerza de ventas.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos por las diferentes empresas muestreadas segmentadas a partir del cargo evaluado, dentro de estos hallazgos el lector podrá conocer tres aspectos importantes en este estudio: el porcentaje de cumplimiento promedio total alcanzado en cada medición, el porcentaje promedio de la compensación variable alcanzada en cada medición, y finalmente el valor del sobrecumplimiento logrado (expresado en puntos).

Dando continuidad con lo señalado en el objetivo de Identificar los resultados obtenidos en la fuerza de ventas de las tres organizaciones estudiadas durante el lapso de un año, medido por el porcentaje (%) de cumplimiento alcanzado, se presenta a continuación la data suministrada por las empresas muestreadas en cuanto a los niveles de cumplimiento logrados por su fuerza de ventas.

Tabla 11.

Record de Cumplimiento promedio alcanzado por los Representantes de Ventas (año 2011)

Mes	Empresa		
	A	B	C
Enero	81.6	119.2	103.6
Febrero	80.5		109.5
Marzo	80.0		111.3
Abril	80.7	104.6	102.7
Mayo	79.7		98.4
Junio	75.9		105.1
Julio	73.6	130.8	101.3
Agosto	77.0		96.2
Septiembre	80.9		98.5
Octubre	80.0	83.2	102.5
Noviembre	81.6		100.9
Diciembre	78.2		102.1

Nota: Valores expresados en porcentajes (%)

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

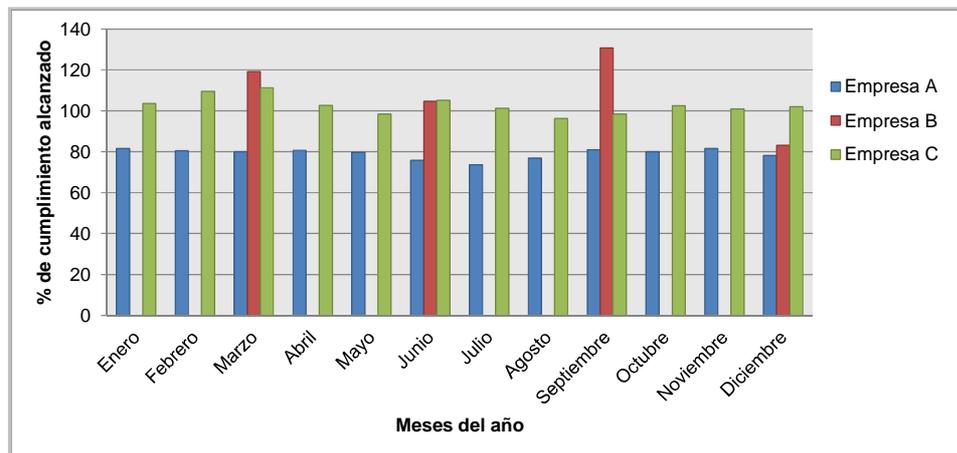
En el caso de los representantes de ventas, tal como se muestra en la tabla 11, estos fueron los indicadores obtenidos en cuanto al promedio de cumplimiento alcanzado por los ocupantes de la posición en cada una de las mediciones de desempeño realizadas. Nótese que en las Empresas A y C, la medición se realiza de forma mensual, mientras que en la Empresa B la medición se hace de forma trimestral. Como se puede evidenciar los porcentajes más altos los tiene la Empresa B, seguida muy de cerca por la Empresa C, mientras que la Empresa A refiere tener los promedios más bajos.

De igual forma, se presenta en la figura 2, donde el lector apreciará la representación gráfica de los niveles promedios de cumplimiento logrados por los representantes de ventas, tal como se observa que la empresa A se mantiene alrededor del 80% de alcance promedio de la meta, unos pocos puntos por debajo y otros por arriba. Pese a tener un piso del 65% logrado para el pago variable, se registra a los meses de junio (75.9%) y julio (73.6%) con los índices de menor cumplimiento, mientras que en enero y noviembre se registran los mayores niveles de cumplimiento (ambos con 81.6%).

En cuanto a los valores registrados por la empresa B se observa tener buenos niveles de cumplimiento en sus representantes, donde en el primer y tercer trimestre del año los valores se encuentra alrededor del 120% (el techo de pago variable establecido), cabe acotar que en el último trimestre los niveles de cumplimiento decaen a un promedio de 83.2%, éstas llegaron a buenos indicadores, ya que el mínimo establecido para el pago variables de 60%.

Por último, se identifica en la empresa C la poca variabilidad en sus niveles de cumplimiento a lo largo del año con valores cercanos al 100%, siendo los meses de febrero (109.5%) y marzo (111.3%) los que registran un mayor índice de cumplimiento promedio, en contraste con los meses de mayo (98.4%), agosto (96.2%) y septiembre (98.5%), siendo estos los que registran

valores por debajo del 100%, a pesar de estar por encima del 70% como mínimo establecido por la organización para el pago variable.



Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Figura 2. Porcentaje de Cumplimiento promedio alcanzado por Representantes de Venta para el año 2011.

Conociendo los valores logrados por la población de los representantes de ventas en cuanto al nivel de cumplimiento durante el año 2011, se procede a presentar el porcentaje promedio obtenido en cada medición para la porción variable del paquete salarial.

Tabla 12.

Porcentaje promedio logrado para la porción variable del pago por los Representantes de Ventas (año 2011).

Mes	Empresa		
	A	B	C
Enero	16.6	59.2	33.6
Febrero	15.5		39.5
Marzo	15.0		41.3
Abril	15.7	44.6	32.7
Mayo	14.7		28.4
Junio	10.9		35.1
Julio	8.6		31.3
Agosto	12.0	70.8	26.2
Septiembre	15.9		28.5
Octubre	15.0		32.5
Noviembre	16.6	23.2	30.9
Diciembre	13.2		32.1

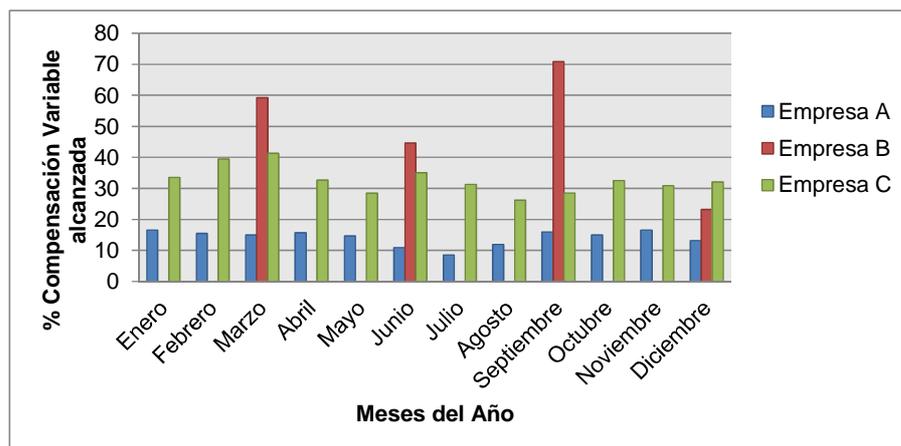
Nota: Valores expresados en porcentajes (%)

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Cabe destacar que en la tabla 12 se presenta únicamente el porcentaje vinculado a la compensación variable, esto excluye la porción fija del paquete salarial, es decir, como porción fijo - variable se tiene para la empresa A un 65% - 35% (sin techo de pago), para la empresa B un 60% - 40% (teniendo un techo de pago del 120%), y para la empresa C un 70% - 30% (sin techo de pago).

En base a la data suministrada para los representes de ventas en relación a la compensación variable alcanzada, se identifica que de la empresa A logró conseguir entre un 8.6% como mínimo y un 16.6% como máximo de pago variable. Para la empresa B se identificó un alcance promedio entre el 23.2% como mínimo y un 70.8% como máximo obtenido por el grupo, siendo el 60% el máximo otorgado como pago variable por parte de la organización. Finalmente, para la empresa C se registra un 26.2% como mínimo y un 41.3% como máximo obtenido por los representantes.

En la figura 3, se representa de forma gráfica los porcentajes promedios obtenidos por los representantes de ventas de las empresas muestreadas, al querer representar únicamente la porción variable se tomará el valor de cero (0) como en mínimo establecido por cada organización para efectuar el pago variable (Empresa A=65%; Empresa B=60%; y Empresa C=70%). Tal como se observa, la empresa A registra los valores mínimos en relación a las otras 2 empresas; la empresa B logró porcentajes superiores en los tres primeros trimestres, registrando un evidente descenso en el último trimestre medido; y para la empresa C se registran valores medios, los cuales superan en su totalidad a los arrojados por la empresa A, y en el último trimestre supera, de igual forma, el porcentaje alcanzando por la Empresa B.



Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Figura 3. Porcentaje de Compensación Variable promedio alcanzada por Representantes de Venta para el año 2011.

Para continuar con los hallazgos identificados para el sector de la fuerza de venta, se exponen los valores de sobrecumplimiento detectados en las diferentes mediciones realizadas en el año 2011 por cada una de las organizaciones seleccionadas. Si bien es importante tener presente el hecho de que todos los promedios reflejan un cumplimiento evidente de la meta, lo que

permite a cada ocupante acceder al pago variable de su paquete, no se registra igual de cumplimiento en las empresas muestreadas.

Tabla 13.

Indicadores de Sobrecumplimiento por los Representantes de Ventas (año 2011).

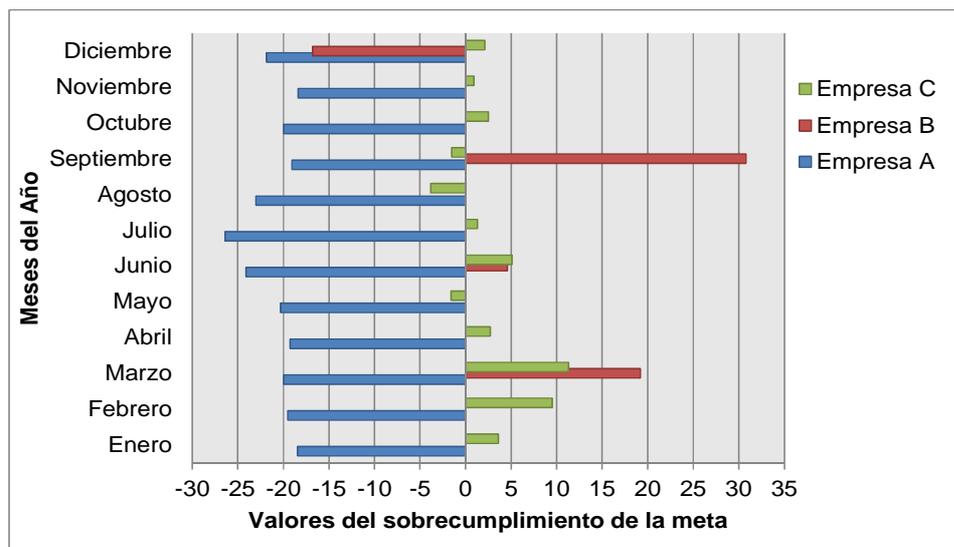
Mes	Empresa		
	A	B	C
Enero	-18.4	19.2	3.6
Febrero	-19.5		9.5
Marzo	-20.0		11.3
Abril	-19.3	4.6	2.7
Mayo	-20.3		-1.6
Junio	-24.1		5.1
Julio	-26.4	30.8	1.3
Agosto	-23.0		-3.8
Septiembre	-19.1		-1.5
Octubre	-20.0	-16.8	2.5
Noviembre	-18.4		0.9
Diciembre	-21.8		2.1

Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Por tal razón, la tabla 13 refleja los valores de cumplimiento logrados estableciendo como punto de corte el 100%. De esta forma se ubican valores negativos, donde no se llegó a 100; y valores positivos, donde se superó la cuantía de 100. En detalle, se evidencia que la empresa A no llega en ninguna de sus mediciones mensuales al 100% del cumplimiento; la empresa B supera el valor de 100 en sus primeras 3 mediciones (trimestralmente) pese a no lograrlo en el último trimestre del año medido; por otro lado, la empresa C demuestra estar por encima del 100 en la mayor parte de sus mediciones, sin embargo no lo logra conseguir en los meses de mayo, agosto y septiembre.

Continuando con los valores detectados en relación al sobrecumplimiento, y recordando que se emplea como valor de corte el 100%, se presenta la figura 4 donde el lector podrá evidenciar los niveles promedio por encima y por debajo del 100% para cada medición en las empresas seleccionadas. Como se puede apreciar de gráficamente, la empresa A se

ubica por debajo del 100 (representado como cero) durante todo el año 2011; la empresa B registra hasta treinta puntos porcentuales por encima del 100 en un momento puntual, y teniendo un notorio declive en el último trimestre; mientras que la empresa C presenta índices con poca variación, a excepción de los meses de febrero y marzo, donde el cumplimiento se dispara.



Nota. Fuente: Bacallado, A. y Martínez, A. (2012). Creación Propia.

Figura 4. Gráfica de los índices de sobrecumplimiento de los Representantes de Ventas (año 2011).

Conociendo los valores de la data suministrada por las diferentes empresas seleccionadas como parte de la muestra de este estudio para la posición de Representantes de ventas, se debe proceder a evaluar la data de cumplimiento a nivel de supervisor y gerente de ventas; sin embargo, esta data no fue suministrada por parte de la empresa C, siendo imposible para las autoras de este trabajo contrastar con los resultados otorgados por la empresa B. Es importante también recordar en este punto que, para la empresa A no aplica este proceso de llevar un histórico de cumplimiento para las posiciones

gerenciales o supervisoras, ya que su modelo se evalúa a través de otro esquema de desempeño.

Por los motivos antes expuestos, serán contrastados los supuestos motivacionales de Locke únicamente con los resultados obtenidos por la fuerza de ventas a nivel de representantes, esto se llevará a cabo en el apartado siguiente.

VI. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Como se pudo observar en el capítulo anterior sobre la presentación de los resultados, en función de ser comparados por la teoría de Locke acerca del Establecimiento de Metas, se puede observar que de acuerdo con las tres empresas muestreadas, se están cumpliendo los objetivos que son establecidos en el Departamento de Ventas (según las tablas N° 8, 10 y 11 del apartado anterior), aunque dos de ellas están obteniendo mayores y más efectivos resultados en cuanto a su cumplimiento de objetivos. Por lo que se estudiará este efecto en el sistema de compensación que presentan.

Locke establece en su teoría que las metas específicas aumentan el desempeño de las personas (lo cual repercute directamente en los resultados que estas obtienen), siendo así, todas las empresas (A, B y C) manejan niveles específicos en cuanto al pago de su compensación variable, es decir, establecen desde un principio los criterios que serán contemplados para retribuir el desempeño superior del individuo, con valores y condiciones específicas que permiten al trabajador estructurar la realización de la tarea en base a esos objetivos. Igualmente, Locke describe que las metas difíciles (retadoras), si son aceptadas, aumentan el desempeño, y esta característica también se encuentra presente en las tres empresas evaluadas, por lo que podría (criterios que son asumidos por cada empresa en la tabla N° 9, del apartado anterior).

Consecuentemente, Locke propone que la capacidad del individuo y las habilidades necesarias que este posee para cumplir satisfactoriamente con las metas, el apoyo por parte del equipo de trabajo y de los líderes, la presencia constante de feedback y retroalimentación, así como la claridad, accesibilidad y verificación del desarrollo de objetivos implican un alto desempeño en su labor, criterios que se encuentran contemplados en las tres empresas según lo que

estas reportan en la tabla N° 8. De esta manera, se puede decir que las empresas A, B y C no tienen inconvenientes en la forma en la cual están implantando las metas en los trabajadores, empero se pueden observar unas diferencias importantes entre ellas.

Estas diferencias están definidas en cuanto a la participación que tienen los trabajadores en la fijación de metas a cumplir, ya que si bien Locke manifiesta que el desempeño se ve afectado de manera positiva si los individuos que llevan a cabo la tarea, intervienen en su creación e implementación, sólo la empresa A toma en cuenta esta visión, ya que es la única que permite la participación de sus empleados al momento de establecer los objetivos a cumplir, por lo que las empresas B y C no valoran en su estructura este criterio por lo que las metas pueden percibirse en el trabajador como dictada o impuesta por los líderes. Por otro lado, ninguna de las empresas indica el esfuerzo requerido a sus representantes en el área de ventas, y no precisan este criterio más allá de estructurar qué se espera de ellos, por lo cual la especificidad de poder decir en qué momento el trabajador realiza un esfuerzo mayor al que normalmente estaría dispuesto a asumir, no implica cambios para los líderes de las organizaciones estudiadas, según su sistema de compensación.

En ese orden de ideas, se observa que dos de las empresas (A y B), cumplen con decirle al trabajador qué hacer o cómo hacer las actividades para cumplir con el objetivo esperado, sin embargo la empresa C no realiza esta tarea, lo que deviene en una sensación de autonomía para el representante sobre el negocio que maneja y en la forma en la cual desarrollará sus acciones para alcanzar las metas preestablecidas. Este criterio está directamente relacionado con la forma en la cual son evaluados sus empleados a través de su sistema de compensación (de manera individual), lo cual permite que el trabajador se encuentre motivado principalmente por lo que hace y luego por

cómo hace las tareas asignadas, tomando en consideración que su esfuerzo está relacionado proporcionalmente con su retribución percibida, en contraste con las otras dos empresas en la cual los resultados son medidos de forma individual y grupal, haciendo posible que los resultados grupales sean tan importantes como los resultados que obtiene la persona evaluada y por ello, se debe trabajar en conjunto para no verse perjudicado por causas ajenas al rango de acción personal (según lo señalado en la tabla N° 8).

Por todo lo anteriormente expuesto, en términos generales, se puede observar que las empresas estudiadas poseen un sistema de compensación variable que permite apuntar a lo que establece la teoría del Establecimiento de Metas, sin embargo, se puede decir que la empresa que emplea en mayor medida sus criterios es la empresa A, seguida por la empresa B y por último la empresa C. Teniendo esta tendencia previa, se analizará de forma detenida las causas de este resultado preliminar.

Es importante señalar que la motivación (como constructo) engloba una amplia gama de elementos que subyacen al sentido de la respuesta, de la intención y de la energía que moviliza al individuo para actuar, y para ir más allá de lo que se espera de él, elementos que de acuerdo con la naturaleza de este trabajo, no han sido considerados como parte del objeto de estudio y/o las variables a desarrollar, sin embargo en todo momento se considera su efecto en los resultados obtenidos y se tiene pleno conocimiento de que forman parte relevante de la explicación de estos resultados y del análisis de los mismos, ya que el universo de factores que influye de manera directa o indirecta en la motivación, las particularidades de la persona, el contexto en el cual se desarrollan, es tan importante como el contenido de la meta.

Siendo así, se tiene plena conciencia de que para fines de esta tesis se está analizando principalmente la conducta que motiva al individuo, según unas

metas planteadas y unos incentivos establecidos para obtener resultados específicos, y a través de esos límites se estructura la aplicación y comprensión de sus características, recordando que es una sola de las dimensiones que posee el Modelo de Compensación World at Work que se adoptó para este estudio, y que sus otros elementos, aunque no están siendo estudiados en forma directa para este trabajo de investigación, están permeando en forma directa o indirecta en todo el proceso de aplicación y de los resultados obtenidos, a través de la revisión de la ejecución de la conducta del empleado, de acuerdo con la motivación de cumplir las Metas-Intenciones que llevan a la realización de la conducta para generar un incentivo externo que se desarrolla en el pago de la compensación variable.

Cabe resaltar que el contexto, más allá de los otros factores que intervienen en la motivación, es uno de los elementos más significativos para el análisis de los resultados de este estudio, explicado en el sentido de que uno de los materiales usados para dichos resultados es el histórico de cumplimiento que tiene la fuerza de ventas de cada organización evaluada durante el período de un año (12 meses), de tal forma, la actuación de los representantes y del Departamento de Ventas en general, se está viendo determinada principalmente por factores internos (esfuerzo requerido para el logro de metas), y por factores externos que impliquen un mayor o menor aprovechamiento del entorno para el cumplimiento de esas metas.

Algunos ejemplos de estos factores externos que determinaron en algún punto la realización de los objetivos fueron los siguientes: tener el producto disponible y en existencia, problemas generados a raíz de las plantas de producción, tener la permisología registrada y actualizada para la distribución del producto, obtener la liberación por parte de la aduana y de los entes gubernamentales regulatorios para poder adquirir el producto o la materia prima desde el puerto y problemas con el clima (generación de lluvias prolongadas en

ciertas zonas del país) que impidió la movilización de los productos desde su zona de producción a la zona de almacenaje y distribución. Estos factores externos repercuten en alguna medida sobre los resultados que obtiene la fuerza de ventas de cada empresa, y que por tanto son objeto de cambios y variaciones en el histórico de cumplimiento que poseen.

Al comparar los resultados obtenidos en función del Modelo de Compensación World at Work, valorados en períodos específicos de tiempo, ahondando netamente en la motivación percibida por las metas alcanzadas y el impacto del salario devengado, se puede observar que el sistema de compensación variable cambia en cada empresa en cuanto a los criterios que utiliza cada una para definir qué se está pagando y en qué niveles de medida (distribución porcentual), la frecuencia de este pago y la posición en la cual se ubican en el mercado (según la tabla N° 4 del apartado anterior), para poder permitir al área de ventas una planeación específica sobre el establecimiento de sus metas y logros. De esta manera, se percibe que la empresa B es la que tiene diferencias más pronunciadas con respecto a las otras dos empresas en cuanto a su sistema de pago, siendo que para cada nivel del área de ventas hay un rango distinto en la distribución fijo/variable y una posición percentílica específica en el mercado, además de que la frecuencia de pago es diferente a las otras dos (la empresa B es trimestral y las empresas A y C son mensuales), lo que permite un tiempo más acorde con las acciones del individuo para llevar a cabo sus tareas y lograr los objetivos, según como lo permite el sistema (tomando en consideración el tope máximo de acuerdo al alcance de resultados de forma superior al promedio, dicho tope es de 130%).

Aún y cuando el área de ventas de todas las empresas estudiadas cumplieron con sus metas y se encuentran con saldos positivos para el pago de su compensación variable, es importante interpretar las diferencias entre cada una de ellas, observando que la empresa A alcanzó los objetivos de forma

puntual, es decir no sobrepasaron la meta en gran medida sino que se ajustó al hecho de saber que la meta había sido superada. Sin embargo, las empresas B y C obtuvieron un desempeño superior sobre el porcentaje de cumplimiento que se tiene (de acuerdo a la frecuencia de pago). Las diferencias que existen entre las tres empresas, también se pueden ver afectadas de acuerdo a la política de compensación total que manejan, tal como se evidencia en la tabla N° 7, lo cual implica variaciones en el área de ventas, según la percepción que se tenga sobre las funciones básicas a llevar a cabo y las expectativas de lograr otros beneficios por encima de lo esperado.

Realizando un análisis del promedio mensual de las empresas, en aquellos valores que superan lo esperado, según lo señalado en la tabla N° 12 y en la figura N° 3, se puede observar que la empresa A es la que posee promedios más bajos de cumplimiento, al ser comparadas con las empresas B y C, y aquella que tiene mayores y mejores promedios es la empresa C, tomando en cuenta que la empresa B maneja resultados trimestrales, que también supera en gran medida lo esperado para el cumplimiento de metas en el área de ventas y el posterior pago de la compensación variable a aquellos trabajadores que lograron los objetivos. Estas diferencias pueden deberse al hecho de las distribuciones de pago que maneja cada empresa, resaltando así que el tope máximo de la empresa C es 150%, en donde la mayoría de sus empleados se encuentran en este rango, y en la empresa B, en donde el techo es 130%, no se observan frecuentes valores que superen este rango (aunque si hay, no son suficientemente representativos). Por lo cual, se visualiza una tendencia sobre los trabajadores de estas empresas en el área de ventas de: llegar a cumplir la meta en la empresa A, sin superar valores más altos, llegar a los niveles medios de la escala de cumplimiento en la empresa B, considerando el techo (tope máximo) que poseen, llegar y superar en los más altos niveles los objetivos señalados para la empresa C (según la tabla N° 13 y la figura N° 4 del apartado anterior).

Es necesario acotar que existen diferencias en los niveles altos del área de ventas (tanto para supervisores y gerentes), ya que la Empresa A maneja sólo la compensación variable para la figura de los representantes o vendedores (el nivel más bajo de la escala), y para las posiciones más elevadas, emplea la evaluación de desempeño para la bonificación por productividad generada, este impacto puede verse influenciado por la presencia de sindicato en la posición de representante de ventas, a diferencia de las otras dos posiciones que se encuentran en la plantilla fija de la empresa (según la tabla N°4 del apartado anterior).

Esta estructura organizacional en el área de ventas de la empresa A, puede estar afectando en alguna medida los resultados obtenidos por los representantes en el cumplimiento de sus objetivos (al verse desligado de sus líderes en cuanto a su esfuerzo para el cumplimiento de las metas y la generación de la retribución variable percibida), y en este punto es fundamental recordar lo señalado en apartados anteriores sobre el sentido de la equidad y de la percepción de la igualdad de capacidades sobre el desempeño de las actividades del individuo y sus efectos en el desarrollo de las potencialidades y habilidades que precisa el empleado.

Es importante señalar igualmente la diferencia que existe entre la cantidad de trabajadores que hay en cada empresa y específicamente en el área de ventas, pues tal como se evidencia en las tablas N° 5 y 6, hay variaciones sustanciales entre dichas cantidades, y aunque esto no afecte la calidad de lo que se busca para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo positivo de las metas (determinado por las políticas de pago de la compensación variable, establecidas sobre la base de parámetros predeterminados que produce la retribución por resultados bien sea individuales y/o grupales), influencia los resultados en cuanto a la cantidad y al

promedio de personas que llegan a la meta, que la sobrepasan o que simplemente no llegan, y estos datos pueden estar solapando las diferencias pequeñas por tener una gran cantidad de empleados en la plantilla.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO.

Habiendo presentado en el segmento anterior el contraste de los hallazgos identificados a la luz de los modelos teóricos seleccionados para este estudio, se dará continuidad a la exposición de las conclusiones finales. En este punto, el lector conocerá el porqué de los resultados conseguidos por la fuerza de ventas de las tres empresas a partir del contexto vivido por la organización y su impacto, bien haya sido directo o indirecto, en la obtención de dichos indicadores de cumplimiento.

Antes de dar continuidad con el apartado, se considera indispensable exponer que la información manejada para este estudio resulta superficial y genérica, por lo cual las autoras no se encuentran en la posición de realizar afirmaciones contundentes sobre lo observado, por ello este apartado se limitará a realizar posibles hipótesis sobre lo evidenciado, esperando poder abrir las puertas a nuevas y certeras investigaciones que expliquen en detalle la causa y efecto producto de estos resultados.

En este tipo de investigación es importante evaluar cómo el medio contextual afecta el desempeño logrado por la fuerza de ventas. Para esto es necesario recurrir a las conclusiones derivadas de los planteamientos expuestos en el marco teórico, capítulo de motivación, específicamente los supuestos de la teoría de Locke, donde el autor esboza la noción de que las metas específicas aumentan el desempeño, ya que si una persona conoce lo que debe hacer, cómo lo debe hacer y cómo se estará midiendo el resultado tendrá en su poder la información necesaria para lograr satisfactoriamente el cumplimiento de la meta.

Otro de los planteamientos de Locke, habla de que las metas difíciles (entendiéndose como retadoras), si son aceptadas, aumentan el desempeño;

se debe rescatar el que sean aceptadas, ya que si una persona se enfrenta a una meta difícil y la considera tan difícil que escapa de sus manos, no logrará cumplir con el desempeño mínimo aceptado; como otra opción, tal como lo plantea el autor, si una meta difícil o retadora es aceptada por la persona, su desempeño o ejecución se disparará con tal de lograr cumplir con la meta establecida. Esto beneficiará tanto a la persona de forma individual como a la empresa en sus indicadores.

Luego, el autor indica que la participación en la fijación de metas, aumenta el desempeño, esta idea se fundamenta en un liderazgo participativo donde la persona a quien se le hace la solicitud de tal o cual meta pueda dar su opinión (a partir de su experiencia y conocimiento técnico) para canalizar de la mejor forma las metas solicitadas, es así como los vendedores de todas las empresas muestreadas, al tener una participación (directa o indirecta) en el establecimiento de los objetivos del área de ventas pueden intervenir y ser escuchados por su línea, para de esta forma continuar con las metas propuesta o replantearlas en términos objetivos y alcanzables conforme a la realidad vivenciada por ellos durante cada día.

Finalmente, la teoría del establecimiento de metas instituye que la aceptación de las metas y la capacidad que existe para llevarlas a cabo es un aspecto fundamental en la consecución satisfactoria de los objetivos por parte de cada individuo. Esto refiere directamente a la autoevaluación que hace cada quien sobre sí mismo, donde el individuo conoce sus habilidades, aptitudes, competencia, fortalezas y áreas de oportunidad, que le permitan aceptar la meta en sí ya que posee todas las herramientas para lograrla. Por otra parte, tenemos el otro escenario posible, donde la persona duda sobre la posibilidad de alcanzar una meta descrita ya que no siente que se encuentre totalmente capacitado para llegar al punto solicitado. Otra forma de observar este supuesto teórico en la realidad de las empresas seleccionadas, es a través de las

mediciones grupales, donde quizás como persona alguien no se pueda sentir competente para llegar a los números establecidos, pero al contar con un equipo de trabajo solidario, organizado y emprendedor, se le brinda la seguridad de tener la capacidad como grupo de llegar a la meta.

Siguiendo en la línea del contraste de la teoría de motivación de Locke con la información recabada en cada una de las empresas, se debe hacer hincapié en la importancia que tienen las habilidades que posea el individuo para llevar a cabo sus metas, esto se afianza a partir del apoyo por parte del equipo de trabajo y de los líderes; la realización de sesiones periódicas de feedback y retroalimentación que permitan al ocupante de cada posición conocer lo bueno de su ejecución y los aspectos que debe ir trabajando o mejorando; la aceptación de las metas sobre la imposición de las mismas provenientes de la alta gerencia; y por último, la forma en la cual se expresan estos factores dentro del ambiente o la dinámica de trabajo.

Otra de las conclusiones fundamentales de este estudio es el hecho de aceptar que el contexto (tanto de las empresas como de la fuerza de ventas) es tan importante como el contenido de la meta, porque si para llevar a cabo una función o meta específica la empresa, el equipo de ventas o el representante tiene en su contra todos los aspectos o elementos que entorpecerán su funcionamiento resultará imposible lograr el mínimo propuesto.

Habiendo expuesto los aspectos teóricos de la teoría de Locke como elementos a considerar para el establecimiento de las metas u objetivos, se continúa con la presentación de las conclusiones obtenidas a partir de este estudio sobre los resultados manifiesto de las tres empresas muestreadas, recordando que estas serán hipótesis establecidas en base a la información manejada y el alcance de la misma. Para ello es preciso crear un poco de contexto sobre lo sucedido en el año 2011 y la interacción organizacional.

Primeramente, se debe diferenciar los tipos de productos comercializados por las empresas de la muestra. Se tiene una empresa de licores, una de cigarrillos, y otra de snacks y bebidas preparadas. De esta forma, con solo evaluar la naturaleza del producto, el lector comprenderá que en el actual ambiente venezolano el expendio de licores es por temporada, identificando los meses de febrero y marzo (carnavales y semana santa), agosto y septiembre (temporada vacacional), y noviembre y diciembre (navidad), como las época donde el consumidor venezolano opta por aumentar su adquisición y consumo de alcohol, es importante destacar que cercano al mes de diciembre esta empresa sufrió por el tema de las lluvias ya que le impidió sacar gran parte de su mercancía importada de los contenedores de la aduana. El incremento del consumo por temporada queda evidenciado al observar la puesta en vigencia de la “Ley Seca” por parte del ente gubernamental. De esta forma suelen manifestarse dos formas de conductas en la población: la compra de grandes cantidades de licor para su almacenamiento y consumo posterior; y la compra continua del licor durante los días de asueto.

Por otro lado, siguiendo en la línea de la empresa de licores, el venezolano suele tener consumo de alcohol periódico, el cual suele coincidir con los pagos salariales que se realizan quincenalmente (los quince y últimos de cada mes). Si bien este comportamiento no aplica para toda la población, es en los momentos de pago donde se suelen realizar celebraciones especiales, las cuales llevan, en mayor o menor medida, el consumo de bebidas alcohólica.

Continuando con el análisis del producto de otra empresa de la muestra, se tiene una empresa cigarrera. Esta empresa enfrenta una situación particular, ya que su producto ha sufrido una serie de restricciones e imposiciones por parte de diversos entes del gobierno. Al evaluar las restricciones se debe hacer mención de la Resolución No. 30 del Ministerio del Poder Popular Para la

Salud, publicado en la Gaceta oficial No. 39.627 el 02 de marzo del 2011; la misma prohíbe el consumo de tabaco (o cigarrillo en su defecto) ciertos ambientes, esto evidentemente conlleva a la disminución del dispendio por parte de cierto grupo de consumidores, y al eliminar esta conducta en otro grupo. Por el lado de las restricciones, se debe mencionar todo lo relacionado al tema de impuestos por parte del SENIAT. Tal como la persona contacto del área de compensación hace mención en la entrevista presentada en el anexo 3. De esta forma el lector puede familiarizarse con el hecho de que en toda empresa, mayormente las de producción, los costos de importación, manufactura y venta son absorbidos por el producto en sí; a este hecho, en esta empresa cigarrera, se debe aunarle todos los impuestos o normativas establecidas por el ente gubernamental el cual se lleva parte de la ganancia per sé del producto. Es por ello que las ventas de los cigarrillos se ven impactadas directamente por el ambiente dentro del cual se encuentra inmersa empresa y su dinámica de funcionamiento.

De igual forma, como parte de la muestra se cuenta con la participación de una empresa de snacks y bebidas preparadas. De entrada se aprecia que la gama de productos de la misma es la más amplia en comparación con las otras 2 empresas muestreadas. El hecho de poseer una extensa gama de producto, le permite compensar ventas, ya que si los vendedores no logran los índices esperados en alguna marca particular pueden subsanar sus niveles de cumplimiento comercializando algún otro producto de la variedad.

Adicionalmente, esta empresa en el año 2011 lanzó al mercado nuevos productos que para la competencia resultan de difícil clasificación. Un ejemplo puntual es lanzamiento de una nueva marca de tortadas saborizadas, donde en su paleta de opciones comerciales se identifican sabores dulces y salados, lo que complica su clasificación de producto tanto a nivel interno como para la competencia. Asimismo, la empresa propulsó el relanzamiento de otras marcas

ya existentes a través de cambios de imagen, campañas de mercado, estudios de penetración en el mercado, entre otras.

Con esta información sobre cada una de las empresas contrastaremos los resultados identificados por medio de los niveles de cumplimiento con las circunstancias vividas por cada una de las compañías como ilustra en las entrevistas realizada a cada uno de los contactos establecidos en el área de compensación (ver anexos 3, 4 y 5).

Ahora bien, al evaluar el desempeño de los representantes o vendedores de la empresa A, como se observó en la figura 2, queda demostrado que el promedio grupal por mes, supera el mínimo establecido, siendo este un 65% se registraron todos los valores por encima del piso. Al pasar a la figura 3, la cual busca graficar el nivel alcanzado únicamente en la porción variable, se aprecia que los niveles no superan el 20%, esto llama considerablemente la atención al ser contrastada con los resultados en las empresas B y C. Finalmente, se tiene la figura 4, donde la intención es representar aquellas mediciones que superaron el 100% (representado como cero al ser el punto de corte como sobrecumplimiento), evidentemente en ninguno de los meses del año 2011, el promedio de cumplimiento llega a supera el 100%.

En el caso de la empresa B, la medición se hace trimestralmente, evidenciando en las figuras 2, 3 y 4 niveles superiores para los tres primeros trimestres. Cabe destacar que en el último trimestre (octubre, noviembre y diciembre) los niveles de cumplimiento decayeron de forma considerable al ser comparadas con las tres mediciones previas. Esto conlleva al cuestionamiento de qué fue lo que sucedió, por parte de la empresa y de sus vendedores, que no permitió continuar con los niveles por encima del 100%. Este punto es importante, ya que es necesario identificar donde estuvo el fallo para corregirlo,

si esta situación sucedió a causa del desempeño de los representantes o por el contrario por alguna otra situación ajena a ellos.

Partiendo como punto de referencia las mediciones de los tres primeros trimestres, resulta atrevido pero muy probable que ese descenso no haya sido responsabilidad directa de los vendedores sino de alguna situación externa que no se puede controlar, esta afirmación lleva a la conclusión de que la empresa B efectivamente “pechó” a los vendedores en su pago variable. Otro de los puntos destacados en la empresa B, es que cuentan con un techo de pago del 120%, esto pareciera estar limitando el desempeño de su fuerza de ventas ya que el sobrecumplimiento registrado ronda alrededor de este valor y en escasas oportunidades lo supera por muy poco.

En cuanto a los resultados registrados por la empresa C, se observa en la figura 2 que el cumplimiento promedio de los representantes se ubica alrededor del 100%, en algunos meses no llegan por poco y otros lo superan. Al observar lo presentado en la figura 3, se puede corroborar que el promedio del cumplimiento está por encima del piso establecido (70%); y para cerrar, en la figura 4, se evidencia como en el mayor número de mediciones se registra un sobrecumplimiento, y en tres meses puntuales no llegaron (por poco) al 100%.

Tomando como referencia estos hallazgos encontrados y asumiendo que al lograr mejores y mayores resultados los vendedores se encuentran motivados, se puede inferir que:

- Todos los representantes de ventas de las tres empresas se encuentran motivados en el sentido de que todos están superando su mínimo establecido para acceder al pago variable.
- Sin embargo, también se puede observar que los vendedores de las empresas B y C, están mejor motivados que los vendedores de la empresa A, ya que están superando sus niveles de cumplimiento.

- En cuanto a las empresas B y C, se puede decir que los representantes de la empresa B se encuentran motivados en mayor medida que los representantes de la empresa C, esto puede estar influido por el hecho de que la empresa B realiza sus mediciones trimestralmente, dando mayor tiempo a su personal para lograr los parámetros establecidos.
- Por otra parte, en los últimos tres meses, los vendedores de la empresa C demostraron a través de sus resultados muy motivados en comparación con los vendedores de la empresa B.

Es por lo antes expuesto que, al obtener el cumplimiento promedio anual de los representantes de ventas y recordando que se asume a mejores resultados obtenidos mayor serán los niveles de motivación, se identifica para cada empresa un valor promedio de: Empresa A=79.1%; Empresa B=109.5%; y Empresa C=102.7%, de esta forma, se puede concluir que en base a los resultados anuales obtenido por el grupo de fuerza de ventas, la empresa B presenta mayor cantidad que factores motivacionales que inciden en sus vendedores, seguida muy de cerca por la empresa C, y quedando al final la empresa A.

Con todas las conclusiones previamente expuestas, se procede a la presentación de los aspectos evidenciados en las mediciones de cada una de las empresas que, en términos generales, conformarían el esquema de pago ideal. Inicialmente lo que toda empresa debiera de hacer para lograr el cumplimiento de las metas propuestas en el área de ventas es informar las prácticas y políticas de compensación, esto suele realizarse al momento de la oferta salarial o de la contratación. Es indispensable que todo ocupante de posiciones en el área de ventas (u otras posiciones a las cuales les aplique compensación variable) conozca y entienda como se pagará su porción variable. Otro de los aspectos a cubrir de entrada es la comunicación

participativa de las metas. Si bien existe un desglose de los lineamientos globales, es necesario involucrar a todos los niveles del área de ventas en estos objetivos, de esta forma participativa todos los ocupantes del área de ventas podrán ser escuchados y tomados en cuenta.

Para dar total cumplimiento a uno de los objetivos específicos de este estudio, y teniendo como base todo lo expresado con anterioridad, se procede a la presentación de un modelo ideal a seguir en cuanto al esquema de pago:

- Para la porción en riesgo (que viene a ser la variable), deberá establecerse de forma conjunta entre el área de ventas y el área de compensación y beneficio, a fin de terminar que porción en riesgo deberá asignarse a cada nivel, esto claramente estará atado a los niveles de rotación y ventas propia de cada producto; así la empresa garantizará que el esfuerzo parte de sus vendedores o representantes en la búsqueda de la obtención de sus metas. De esta forma, el porcentaje establecido, en líneas generales, establecerá que mientras mayor es el nivel de rotación del producto mayor será el porcentaje de su compensación sujeto a riesgo, mientras que cuando hablamos de productos de baja rotación usualmente el pago variable representaría una mínima parte del ingreso mensual.
- Para la porción variable es fundamental e indispensable establecer un “piso” de pago, el cual establece el mínimo porcentaje de cumplimiento aceptado por la organización. Un “piso” en el cumplimiento para hacerse merecedor del pago es en sí mismo un reto en términos de desempeño, si éste se establece de acuerdo a los criterios S.M.A.R.T. planteados por la teoría de establecimiento de metas, resultará motivador en el sentido de activar y direccionar el esfuerzo;

- Ahora bien, con relación al establecer un techo de pago, no se considera conveniente, ya que lejos de motivar es una forma de frenar el cumplimiento de los vendedores por limitar su pago. La existencia de un “techo” parece más bien responder a un temor por parte de quienes establecen las metas de que éstas al ser sub-estimadas terminen representando pagos adicionales sin la existencia de esfuerzos adicionales, dicho de otra manera recompensar al sujeto por logros que no dependen de su comportamiento. De allí que la recomendación es a elaborar un buen proceso de estimación de demanda y confiar en la meta establecida, de manera que se asuman los sobre cumplimientos como el resultado de esfuerzos adicionales en la fuerza de ventas y no como error en el establecimiento de la cuota u objetivo de ventas, donde el vendedor y su línea logran aprovechar las oportunidades del mercado sin escatimar esfuerzos que, a la larga, beneficiaran al empleado y a la compañía.
- En cuanto a la frecuencia de pago que se encuentra atada directamente a la medición de las metas, pareciera estar dando mejores resultados una medición trimestral, ya que de esta forma, se dispone de un margen de tiempo mayor para solventar el impacto de cualquier evento extraordinario que pueda afectar el cumplimiento de la meta en un mes en específico. Probablemente esto elimina la necesidad de considerar factores externos para explicar los incumplimientos en periodos de tiempo más cortos. Eliminar el pago garantizado ante eventos excepcionales, deja poca cabida para la instauración de locus de control externo.

Por otro lado se encuentra el factor del sindicato y la participación de Recursos Humanos. Es por ello que el hecho de que la posición evaluada se encuentra bajo la modalidad de un sindicato no pareciera afectar los resultados

de cumplimiento logrados. Es por ello que resulta indiferente para el esquema de pago estar sindicalizado o no debido a que la contratación colectiva impacta mayormente en los beneficios del empleado más que en su pago por cumplimiento. Asimismo, la función de RRHH en todas las empresas es indirecta, lo que si se debe tomar en cuenta es que este departamento, más que intervenir en el establecimiento de las metas funge como una herramienta, que puede orientar, asesorar e inclusive alertar sobre lo que ocurre en el área de ventas.

Otro de los puntos a favor para incluir a RRHH en el proceso del establecimiento de metas para el área de ventas, es que puede apoyar activamente en la construcción del sistema de compensación variable y en el establecimiento de cada uno de los criterios que lo conforman, así que bajo ciertas condiciones, el rol de RRHH puede fungir más de actor que de espectador.

Todo lo comentado previamente se sustenta en los fines teóricos y prácticos planteados por esta investigación. De igual forma resulta importante el evaluar los factores que intervienen en la obtención de un resultado, esto se logra al contemplar todas las aristas u opciones posibles que abarca un modelo de compensación total. Si bien el objetivo general de este estudio no es conocer todo lo que pueda estar afectando el desempeño del grupo de representantes de ventas en las diferentes organizaciones, se reconoce de forma abierta que existen infinidad de variables que puedan estar beneficiando o entorpeciendo la consecución de tales resultados.

La idea anteriormente expuesta lleva de forma siguiente a las recomendaciones por parte de las autoras para futuros estudios o investigaciones. En primer lugar se debe contemplar que este estudio apertura las puertas para infinidad de enfoques afines a la psicología industrial / organizacional, como lo son las áreas de las relaciones industriales, la

administración, la ingeniería de procesos o industrial, entre otras a mencionar. Cualquiera de estas áreas, con seguridad, brindará un enfoque enriquecedor en términos de hallazgos y conclusiones para la ampliación del conocimiento práctico en relación al tema del cumplimiento de metas u objetivos.

Es por ello, que para futuras investigaciones que desean emplear estos hallazgos como base, se recomienda evaluar todas las dimensiones descritas por el modelo de compensación empleado, Word At Work. Asimismo, se considera que otro enfoque interesante que se puede realizar es contrastar estos resultados a partir de otro modelo de compensación (Total Rewards, Mercer, entre otros) empleando bien sea una sola dimensión o todos los factores vislumbrados por el modelo; como también tomar otra teoría de motivación.

Resultaría interesante conocer el enfoque o perspectiva que se obtenga de la utilización de alguna otra teoría, por ejemplo, si se desea emplear la teoría de McClelland se puede evaluar si las personas orientadas al logro, poder o afiliación obtienen mejores o peores resultados en su desempeño; igualmente se pueden contrastar los resultados obtenido por la fuerza de ventas con la teoría de los 2 factores de Herzberg para conocer qué factores motivacional están presentes o ausentes por parte de la empresa. Siguiendo en la línea de motivación se pudiera estar empleando cualquier otra teoría descrita en este trabajo, arrojando resultados muy interesantes que pudieran sustentar nuevas investigaciones.

Otra de las recomendaciones de este estudio, se orienta al área del Desarrollo Organizacional, donde a partir de esta metodología o de los resultados identificados se pueden realizar estudios de clima, satisfacción, cultura, relaciones con los supervisores, reingeniería, entre otros que pudieran aportar conclusiones de importancia para cada empresa como también podrían

vislumbrar variables o aspectos latentes que se encuentran en este tipo de área, empresa o sector, estas variables podrían estar complementando los resultados y conclusiones de este estudio, ara luego así ampliar el campo de acción y por ende, el impacto del mismo en estas empresas.

Para cerrar, se debe mencionar que otra de las posibles versiones de este trabajo, sería evaluar en estas mismas empresas la evolución de sus indicadores de cumplimiento una vez que conozcan estos hallazgos e implementen las correcciones sugeridas.

Todo lo identificado por este trabajo, brinda la oportunidad de conocer un enfoque novedoso, donde sabiendo que existen muchos otros factores o variables que pueden estar afectando, mediando o interviniendo en estos resultados, abre las puertas para nuevas tendencias de contraste y cuestionamiento sobre las practicas y políticas de compensación vigentes, las cuales, como todo proceso, pueden ser corregidas y mejoradas por el bienestar mutuo, tanto de los ocupantes de cada posición como de la empresa en cuanto a su competitividad y posicionamiento en el mercado.

VIII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Trabajo de pregrado publicado, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Cámara, D. y Sanz, M. (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8^a ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Da Silva, M. (2006). *Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la Eficacia Organizacional*. Tesis doctoral publicada, Universidad de Barcelona, España.
- Díez, E., Navarro, A. y Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Escuder, R., Méndez, M. y Méndez, S. (2000). La Evaluación de la Eficacia Organizacional como Indicador del Grado de Ajuste Organizativo. *Anales de Economía Aplicada* 2(234), pp. 2-13.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. (4^a ed.). D.F., México: McGraw Hill.

- Hoyos, J., Restrepo, L. y Estrada, S. (2005). Sistema de Compensación Variable para Empresas del sector de Alimentos. *Scientia et Technica Año XI, 29(1)*, p. 64.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3(1)*, pp. 157-189.
- Locke, E. y Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey, EE.UU: Prentice Hall.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. y Latham, G. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin, 90(1)*, pp. 125-152.
- Molina, H. (s/f). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerencias, 1(1)* pp. 23 – 33.
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Oviedo, M. (2002). *La selección de vendedores basada en datos biográficos*. Tesis Doctoral publicada, Universidad de Sevilla, España.
- Pennings, J. y Goodman, P. (1997). Hacia un marco realizable. En P. Goodman y J. Pennings (Eds). *Nuevas Perspectivas en la Efectividad Organizacional* (pp. 325-348). San Francisco, EEUU: Jossey-Bass.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. (3ª ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Reyes, R. (2002). *Teorías acerca de la motivación*. Recuperado el 04 de febrero de 2012, del sitio Web <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/sep02/d.htm>

- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. D.F., México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). D.F., México: Pearson – Prentice Hall.
- Romero, O. (1985). *Motivación para el Trabajo*. Mérida: Cuadernos de Lagovén, Serio Siglo XXI.
- Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. (3ª ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Steers, R. (1977). *Efectividad Organizacional: una revisión conductual*. Santa Mónica, EEUU: Goodyear.
- Tejada, A. (2003). Los Modelos actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión de talentos, gestión de conocimientos y gestión por competencias. *Psicología del Caribe*, 1(12), p.p. 115- 133.
- Vega, D. (2005). *Gestión estratégica del Dpto. de ventas aplicada en una empresa comercial-farmacéutica*. Tesis de Grado publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- World at work. (2006). *Total Rewards Glossary*. Recuperado el 04 de febrero de 2012, del sitio Web <http://www.worldatwork.org/waw/home/html/home.jsp>
- Zuluaga, A. y Pizarro, A. (2006). *Análisis de la situación actual, mejores prácticas y tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y la propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas colombianas*. Trabajo de grado publicado, Universidad ICESI, Santiago, Chile.

IX. ANEXOS

Anexo 1

Guión de Entrevista semi-estructurada al contacto de Compensación:

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Cuáles son las políticas actuales de la empresa en términos de atracción y retención de personal? ¿Estas políticas han tenido variaciones en los últimos 5 años?
 - Profundizar en la razón del cambio
 - Conocer el impacto del área de ventas en relación al mercado.

2. ¿Cuáles son los lineamientos tomados en consideración para establecer el sistema de compensación de la empresa?
 - Fundamentados en casa matriz
 - Motivadores para los empleados
 - Marco legal venezolano
 - Situación país
 - Sondeos de mercado / competitividad externa
 - Contratos colectivos / Sindicatos

3. ¿Cuáles son los factores que definen el sistema de compensación propio de esta empresa?
 - Saber que recompensan (tiempo, desempeño, reducción de gastos, etc.).

4. ¿Qué procesos de desarrollo del personal llevan a cabo en el departamento de ventas?
 - Satisfacción y clima
 - **Motivación**
 - Adiestramiento
 - Variables psicológicas asociadas.

5. Explique el proceso seguido por la compañía para establecer los objetivos del área de ventas.
 - Quiénes son responsables por el establecimiento de los objetivos de ventas y quiénes participan en este proceso.

6. ¿Cuál es el sistema de comunicación de esos objetivos al resto de los trabajadores del área de ventas?
 - Cómo son comunicados y bajados hasta el nivel de representantes.
 - Impuestos o pactados por el área.

7. ¿Cuál es el paquete total de compensación de los cargos de ventas (vendedor, supervisor y gerente de ventas)?
 - Validar nomenclatura de cargo (todos y cada uno de los aspectos tomados para esto).
 - Equiparar funciones

8. ¿Qué particularidad se obtiene, en cuanto a términos de compensación, por ser parte del área de ventas?

9. ¿Todos esos aplican a los tres cargos de ventas antes mencionados? Explique en qué medida.

10. ¿Cuáles son los argumentos que sustentan las variaciones en la compensación para esos cargos en específico? (opcional).

11. ¿Poseen algún indicador que les confirme la alineación que existe entre las metas organizacionales y el desempeño individual de los ocupantes de estas posiciones?
 - Planificación del área de ventas (esperado vs. real)

12. ¿Han realizado investigaciones para validar el efecto del paquete salarial en la productividad o desempeño de los empleados?
 - Solicitar soporte

13. De acuerdo con el área de RRHH, ¿cuál es (o era) la percepción del área sobre qué tan realistas y retadores fueron los objetivos establecidos para el periodo evaluado y qué conocimiento tienen de la apreciación por parte de la fuerza de ventas al respecto?
- Cómo las evalúan (fáciles o difíciles) RRHH y los empleados de ventas.
 - Percepción de autoeficacia.
14. ¿Cuáles fueron las metas organizacionales propuestas para el año 2011?
- Rentabilidad.
 - Flujo de Caja.
15. De acuerdo a esas metas propuestas, ¿Qué se logró?
16. Con relación al contexto socio-político, ¿Cuáles fueron las oportunidades y amenazas que se presentaron en el 2011, que pudieron afectar o beneficiar el resultado organizacional obtenido?

Anexo 2

Cuestionario específico sobre la estructura organizacional en el Área de Ventas.

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

- 1.1. Nombre de la Empresa: _____
- 1.2. Principales Productos/Servicios: _____
- 1.3. Ubicación de Casa Matriz (Ciudad, País): _____
- 1.4. Persona que suministra la información: _____
 Cargo: _____
 Contacto (teléfono/e-mail): _____
- 1.5. Número de trabajadores:
 Fijos: _____
 Contratados: _____
 Total: _____
- 1.6. Del total de los trabajadores, indicar para el área de ventas:
 Representantes: _____
 Supervisores: _____
 Gerentes: _____
- 1.7. De los ocupantes para el área de ventas, indicar número de personas según:

Criterio /Opción		Cargos Ventas		
		Representante	Supervisor	Gerente
Género	Masculino			
	Femenino			
Edad	Mínima			
	Máxima			
Grado de Instrucción	Bachiller			
	Técnico			
	Universitario			
	Post-Grado			
	Otro			

- 1.8. Información de los cargos de ventas:
 Representante:
 Propósito general: _____

- Principales Responsabilidades: _____

- Experiencia laboral requerida: _____
 Área Funcional: _____

Supervisor:

Propósito general: _____

Principales Responsabilidades: _____

Experiencia laboral requerida: _____

Área Funcional: _____

Gerente:

Propósito general: _____

Principales Responsabilidades: _____

Experiencia laboral requerida: _____

Área Funcional: _____

2. COMPOSICIÓN DE LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN:

2.1. ¿Cómo se compone la compensación del área de ventas? Marque con "X".

Sueldo Mensual

Comisiones / Incentivos

Utilidades

Bonos Variables

Bono Vacacional

Otros conceptos. Especifique:

2.2. De acuerdo a las utilidades que otorga su empresa:

Indique el número total de días al año: _____

Indique con una "X" los conceptos que utiliza para el cálculo:

Sueldo Mensual

Club Privado

Bono Vacacional

Bono Post Vacacional

Comisiones / Incentivos

Fondo de Ahorro

Bonos Variables (No Mensuales)

Cupones Subsidio

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vehículo | <input type="checkbox"/> Horas Extras y Sobretiempo |
| <input type="checkbox"/> Prima por Antigüedad | <input type="checkbox"/> Otros Especifique: |
-

2.3. Días de Bono Vacacional (Pago por Vacaciones)

Indique el mínimo de días que otorga su empresa por bono vacacional

Mínimo de días

Si su empresa ofrece días adicionales, señale el máximo de días que se le puede otorgar a un empleado y los años de servicio requeridos para disfrutarlos.

Máximo de días Años de servicio

¿Su empresa otorga un pago en efectivo cuando el empleado retorna de vacaciones? (Bono Post-Vacacional)

- Sí, ¿Cuántos? Bolívars o Días de Salarios
- No

2.4. Días de Disfrute Vacacional

Indique el mínimo de días hábiles que ofrece su empresa de Disfrute Vacacional

Mínimo de días

Si su empresa otorga días adicionales por año de servicio, señale el máximo de días que puede disfrutar un empleado y los años de servicio requeridos para disfrutarlos.

Máximo de días Años de servicio

NOTA: Si es posible, anexe una copia del esquema de otorgamiento de días de disfrute vacacional que utiliza su empresa.

2.5. Manejo de Prestaciones de Antigüedad para el personal de Ventas:

Conceptos considerados para el cálculo de las Prestaciones de Antigüedad:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sueldo Mensual | <input type="checkbox"/> Club Privado |
| <input type="checkbox"/> Bono Vacacional | <input type="checkbox"/> Bono Post Vacacional |
| <input type="checkbox"/> Utilidades | <input type="checkbox"/> Fondo de Ahorro |
| <input type="checkbox"/> Comisiones / Incentivos | <input type="checkbox"/> Cupones Subsidio |

- Bonos Variables Horas Extras y Sobretiempo
- Vehículo Otros. Especifique:
- Prima por Antigüedad
-

2.6. Pagos Variables en efectivo

¿Otorga su empresa pagos variables en efectivo?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique el tipo de pago:

- Comisiones / Incentivos
- Bonos Variables (No Mensual)
- Otros. Describa brevemente y anexe copia de la política
-
-
-

Indique que porcentaje representan, del total de la compensación, todos los pagos variables para cada una de las categorías que se presentan a continuación:

	Personal de Ventas
	% Variable de la Compensación
Gerencia	
Supervisor	
Representante Ventas	

El monto de los pagos variables depende de:

- El desempeño del individuo
- Del desempeño de toda la empresa

Del desempeño del área

Otros. Explique:

3. INCENTIVOS / COMISIONES PARA LA FUERZA DE VENTAS

Si su empresa otorga incentivos / comisiones a la fuerza de ventas, por favor nombre cada uno de ellos en la tabla a continuación:

A.
B.
C.
D.
E.

Describa brevemente en que consiste cada uno de tales incentivos: (Por favor, mantenga el mismo orden de la tabla anterior)

A.
B.
C.
D.
E.

¿A qué **nivel/es** se otorga cada uno de los incentivos?

	Incentivos / Comisiones				
	A	B	C	D	E
Gerente de Ventas					
Supervisor de Ventas					
Representante de Ventas					

¿Qué **porcentaje** del Ingreso Total Variable representa cada uno de los incentivos?

	Porcentaje del Total Variable				
	A	B	C	D	E
Gerente de Ventas					
Supervisor de Ventas					
Representante de Ventas					

¿Cuál es la **frecuencia de pago** de los incentivos?

	A	B	C	D	E
Mensual					
Trimestral					
Semestral					
Anual					
Otros: Indique:					

Por favor indique el **monto mensual en efectivo pagado por incentivo** para cada nivel de cargo.

	Monto Mensual en Efectivo				
	A	B	C	D	E
Gerente de Ventas					
Supervisor de Ventas					
Representante de Ventas					

3.1. Bonos Variables: Se definen como pagos variables asociados al desempeño y/o logro de objetivos. Generalmente se pagan una vez al año.

Nombre del Bono:

En qué consiste, describa detalladamente:

Nombre del Bono:

En qué consiste, describa detalladamente:

3.2. ¿Cuál es la relación en "Porcentaje Fijo-Variable" utilizada para definir la base de los bonos variables del personal de ventas?

Ej: Si el total de la compensación (Incluyendo Bonos Variables) es 1.000 Bs. al año y el Bono es 250 Bs. entonces el % Variable del total de la compensación es igual a 25% y el Fijo es 75%

	Gerencia	Supervisor Ventas	Representante
% Fijo			
% Variable			

El monto del Bono Variable depende de: (Marque con una "X")

- El Desempeño del Empleado
- Del Desempeño de un Grupo de Empleados
- De toda la Fuerza de Ventas
- Otros. Explique:

¿Existe parte de estos bonos que esté garantizado?

- Si No

¿Si su respuesta es afirmativa, indique qué porcentaje del bono esta garantizado?

- 10 % – 30 % 50 % – 70 %
- 30 % – 50 % 70 % - 100 %

Observaciones:

¿Cómo se Comunica la política de Bonos?

- Se Comunica el 100% del Bono al Principio del Año Fiscal.
- El Monto no se conoce hasta que se cumplan los objetivos.
- Otra Forma. Descríbala:

¿Con qué frecuencia se hace efectivo el pago de los Bonos?

	<i>Mensual</i>	<i>Trimestral</i>	<i>Semestral</i>	<i>1 vez al Año</i>	<i>Otra Frecuencia (Indique)</i>
Gerente Ventas					
Supervisor Ventas					
Representante V.					

NOTA: Anexe una copia de la política de pago de bonos variables

¿Existe un Mínimo % de Cumplimiento de Metas para Activar el Pago Variable?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique qué porcentaje mínimo se debe obtener para el pago variable:

Observaciones:

¿Existe un Máximo % de Cumplimiento de Metas para Otorgar el Pago Variable?

- Si No

Si su respuesta es afirmativa, indique qué porcentaje máximo es permitido para otorgar el pago variable (techo de cumplimiento):

Observaciones:

3.3. ¿Se ha planificado un mejoramiento del paquete de beneficios socio-económicos de su empresa para el próximo año?

Si No

3.4. Aspectos Generales:

¿Quién establece las metas y objetivos a cumplir para la fuerza de ventas y el monto de los pagos a recibir?

- Director de Ventas
 Gerente Nacional de Ventas
 Gerente Regional
 Otros. Especifique:

¿Desde cuándo está vigente la política de comisiones e incentivos actual para el área de Ventas? _____

¿Cada cuánto tiempo se revisa esta política?

- Anualmente
 Semestralmente
 No está Definido
 Otros. Indique:

¿Quién administra la política de Incentivos / Comisiones en la empresa?

NOTA: suministre todo el material de apoyo (copias) que pueda ser de utilidad para conocer la política de incentivos / comisiones y otros pagos variables del personal de ventas.

¿Qué porcentaje de su fuerza de ventas alcanza la meta?

- Entre el 50% y el 64% del personal de Ventas
- Entre el 65% y el 79% del personal de Ventas
- Entre el 80% y el 94% del personal de Ventas
- Más del 95% del personal de Ventas

3.5. Eventos para el personal de ventas
¿Su empresa organiza eventos de ventas?

- Si No

Lugar donde se realizan:

	Ubicación
En el País	
Fuera del País	

¿Con qué frecuencia se realizan estos eventos?

Una vez al año:

Dos veces al año:

Otro, Indique: _____

¿Cuál es el propósito de los eventos?

¿Se realizan reconocimientos dentro de estos eventos?

- Si No

¿Qué premios se otorgan?

¿Cuáles son los criterios de premiación?

4. PRACTICAS DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL (PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS).

4.1. ¿Existe en su empresa una política salarial exclusiva para el personal de ventas? Es decir, criterios definidos en relación a Cuánto, Cuándo y Cómo se otorgan en Salarios y Aumentos Salariales a cada cargo.

Si No

4.2. ¿Quién establece la política salarial?

Unidad de Recursos Humanos

Unidad de Ventas

Otros. Especifique:

4.3. ¿Cuáles son los criterios utilizados para establecer el aumento de los sueldos y salarios? Marque todas las que apliquen:

Aumentos Generales

Aumentos por Mérito

Ajuste por Inflación

Antigüedad

Ajuste de la Equidad Interna

Otros. Explique:

4.4. ¿Cuál fue el incremento promedio otorgado en: **(Expresar en Porcentaje)?**

- **Primer Semestre 2011**

Gerencia de Ventas

Supervisión Ventas

**Representantes
Ventas**

• **Segundo Semestre 2011**

Gerencia de Ventas

Mes:

Supervisión Ventas

Mes:

Representantes Ventas

Mes:

• **Total Año 2011**

Gerencia de Ventas

Mes:

Supervisión Ventas

Mes:

Representantes Ventas

Mes:

• **Aumento a otorgar en el 2012**

Gerencia de Ventas

Mes:

Supervisión Ventas

Mes:

Representantes Ventas

Mes:

4.5. ¿Cuál es el esquema de otorgamiento que se está llevando a cabo para implementar el plan de incrementos salariales? Marque todas las que apliquen:

- Un incremento individual durante el año según evaluación de desempeño
- Dos incrementos individuales durante el año según evaluación de desempeño
- Más de dos incrementos individuales al año según la evaluación de desempeño
- Un ajuste colectivo durante el año
- Dos ajustes colectivos durante el año
- Varios ajustes colectivos durante el año
- Otros. Especifique

4.6. Indicadores:

	2011	2012
INFLACION. Período Enero – Diciembre	%	%
PIB Período Enero – Diciembre	%	%
DESEMPLEO. Período Enero – Diciembre	%	%
TASA DE CAMBIO OFICIAL. Período Enero – Diciembre	Bs.	Bs.
TASA DE CAMBIO NO OFICIAL. Período Enero – Diciembre	Bs.	Bs.

Anexo 3

Transcripción de Entrevistas de las empresas estudiadas.

Empresa: Cigarrera Bigott Sucs

Nombre: M.H.

Cargo: Coordinador de Compensación.

Cuéntanos un poco sobre la empresa.

Nosotros tenemos sucursales en 14 ciudades del país, centro, oriente y occidente; hay un territorial que es el que abarca oriente y hay un territorial de centro y otro de occidente que es el gerente más sénior de la compañía, luego de ahí tiene varios gerentes, gerentes de área que se divide por lo menos tenemos un gerente de área Caracas, que en Caracas podemos tener por lo menos 4 áreas, esas áreas pueden tener diferentes 50 rutas, entonces de ese gerente territorial tiene esos reportes de esos gerentes de área, de esos gerentes de área baja directamente a los representantes de ventas, nosotros no tenemos supervisores directos sino el mismo gerente de área es el que se maneja, entonces tenemos 2 cosas: una el gerente de área y el otro los representantes de ventas; y el gerente territorial. Sin embargo lo que es el territorial, si bien todos nos medimos por volumen, al final nosotros podemos dividirnos en 2 grupos, los que ganan por compensación variable como incentivo y los que ganan bono desempeño al final de año.

Los que ganan bono desempeño lógicamente depende de lo que hagan los vendedores y de su compensación variable, todo el impacto que ellos tengan en venta de productos Premium, en venta de producto, mantenimiento de producto en la calle va a verse repercutido en el bono desempeño que yo recibo a final de año. El territorial recibe ese bono aunque ahorita estamos en un proceso de transición donde es algo confidencial y estamos en temas de que va a cambiar el tema de los gerentes de área de ventas, actualmente ellos ganan hoy bono desempeño. Entonces para nosotros decirles ahorita a ustedes mira esto es así o esto es asao al final en ventas va a ser totalmente nulo porque va a cambiar quizás mañana, va a cambiar probablemente el mes que viene, entonces al final va a ser diferente apenas estamos estableciendo diferentes cosas, si para ustedes es importante tomarlo como lo que tenemos hoy yo se los puedo exponer, yo lo puedo especificar ahí de que solo es un bono desempeño

por lo menos con los gerentes de área y los vendedores tiene su compensación variable de todas formas.

¿Los únicos que ganan compensación variable son los vendedores?

Son los vendedores.

¿De toda la organización?

No, están los operadores de planta.

¿Cuáles son las políticas actuales de la empresa en términos de atracción y retención de personal?

Una pregunta un poquito amplia. Bigott o BAT (British American Tobacco) tiene unos lineamientos globales o regionales, de esos lineamientos globales o regionales surgen diferentes alternativas y diferentes cosas. Nosotros tenemos como varios instrumentos o varios índices para medir retención de talento diferentes cosas y a raíz de ahí surge una serie de medidas o no sé, de soluciones, vamos a decirlo así, actualmente existe una plataforma mundial porque eso tiene a los más de 170 países donde estamos hoy, que se llama Your Voice, que es una encuesta de satisfacción que mide de todo desde clima laboral hasta compensación, y a raíz de ahí y de las entrevistas de retención que nosotros también hacemos que corren cada 6 meses se hace o se baja una matriz con una gran cantidad de datos de ver más o menos en función de que cosas están por hacer, si por ejemplo compensación este años salió de primero que es la menos atractiva para la gente, se hace un esfuerzo en buscar soluciones alternativas para compensación específicamente, principalmente para los 3 puntos que salgan de esas encuestas.

De ahí surgen varias cosas, empiezo de esa manera porque una política como tal de retención no existe, tenemos prácticas, no existe la política de mira todos los años tenemos que hacer esto, no, no existe, nosotros tenemos que cumplir con lineamientos tanto globales como nacionales, porque también la ley nos protege también en ese sentido, tiene que ver con que las personas a lo largo de su carrera deben recibir entrenamientos, deben recibir una serie de cursos y talleres que los vayan adecuando también a sus puestos de trabajo; adicionalmente hay otras cosas como también cosas que vienen también por contrato colectivo, también puede servir

que no me repercuten a mí porque yo no gozo de contrato colectivo pero la mayoría de los trabajadores se ven beneficiados, como por ejemplo juegos, campamentos para mis chamos, etc., etc., aquí estamos hablando de la parte más simple, que son este tipo de atracción de talento, como podemos ver otras donde yo acabo de venir de una sesión de diplomado, donde es un curso, un diplomado en gestión de negocios en el IESA, dura 10 meses y ahí nosotros estamos, o sea son planes que se hacen a largo plazo de manera que la gente se ve atraída por lo que es Bigott. En este caso, como te digo, no existe una política global de retención de ustedes tiene que hacer tal cosa, no; surgen ideas y de esas ideas nosotros las elevamos, decimos nosotros este año queremos hacer esto, nosotros este año vamos a promover esto.

¿Cambian anualmente?

Depende, si, si pudiera cambiar.

¿Ese cambio surge de acuerdo con lo que nos comentaste de las encuestas?

Si de la necesidad, sin embargo el término atracción y retención de talento es muy amplio. O sea es súper, súper amplio, porque lo puedes ver desde la parte de cultura hasta la parte monetaria, o sea es súper amplio y por eso yo decirles son demasiadas cosas que se hacen y demasiadas cosas que tenemos, tanto regionales con lineamiento o que no sean bajo lineamiento, son cosas particulares a eso que nosotros hacemos.

¿Cuáles son esos lineamientos que toman ustedes para establecer el sistema de compensación de la empresa? Varias opciones o varias características que ustedes tengan, por ejemplo lo que viene de casa matriz hay lineamientos que se tienen que cumplir obligatoriamente o por lo menos la parte legal en Venezuela que tiene que regirse por ella, pero cuales son más o menos esos lineamientos que son obligatorios que ustedes deben cumplir?

BAT se compara, o nosotros no estamos buscando ser la mejor pagadora de Venezuela, no lo estamos buscando, nosotros lo que estamos buscando es competir

con las empresas que se roban talento o con las empresas que buscan, voy a explicártelo de otra manera Bigott no pelea como te digo por ser la mejor pagadora sino por el talento, por tener buenas personas trabajando en el lugar adecuado. A mí no me importa que una persona aquí sea el que mejor gana, que esa posición sea la que mejor gana en Venezuela. A mí eso no me interesa a mí me interesa que esa persona tenga un buen salario y este en una buena posición, donde esa persona pueda hacer carrera en la organización, por eso nosotros tenemos a nivel de carrera nosotros tenemos planes espectaculares de los cuales no solamente se verifica a nivel nacional sino que son a nivel regional, son reportes incluso, bases de datos, matrices que son aprobadas por nuestro gerente de línea, adicionalmente son aprobadas por nuestro directos y eso sube a la región, son vistas por el gerente regional de Recursos Humanos que ve, no solamente Venezuela, sino puede ver Brasil, Chile, Ecuador, muchos países.

Cuando te hablo de esto, yo no te estoy diciendo yo no compito por ser el mejor pagador, si nosotros vemos como se mide la compensación o si ya han visto como son las estructuras salariales y como se manejan, nosotros tenemos una campana de Gaus, la campana de Gaus en el medio tiene el 50%, ese 50% es donde están la mitad de las empresas que pagan por arriba y por abajo, yo puedo tener puesto por aquí por abajo del percentil 50 o por encima del percentil 50, nosotros tratamos de estar o mantenernos con un monto de referencia que siempre va a ser percentil 75, nunca va a ser el 90 ni el 100, porque como les digo yo no quiero ser el mejor pagador sino el que atrae el mejor talento.

¿Y eso aplica para cualquier cargo?

Si para todo el mundo.

¿Y cómo llevan a cabo esos estudios? ¿Hacen estudios de mercado?

Claro, tal cual, nosotros tenemos nuestros asesores consultores Mercer, quienes son los que nos ayudan en todo el tema salarial, ellos básicamente se manejan con que tú le dan una gama de cargos de diferentes grados ellos te ayudan con todo eso, te vas a una base de datos te dicen quienes son las empresas que reportaron esos 250 cargos, te dicen cómo están divididos en esos percentiles y tú decides donde te quiere posicionar, nosotros buscamos eso, como te digo porque al

final lo que atrae a la gente además del salario, tu puedes ganar, tu puedes ser el mejor pagado del mercado pero si tu aquí te sientes mal dentro de la empresa, tú no tienes un liderazgo sólido, no tienes un jefe que te ayude, no lo veas como una personas que te inspire, si tú no tienes una inspiración, si tu no tienes un lugar adecuado para trabajar, si no tienes balance vida/trabajo, si no tienes esas cosas adicionales nunca vas a tener al talento dentro de tu compañía, por ello que si bien el dinero es muy importante también depende de ti mismo, no solamente de ti mismo sino que aquí, esto si lo pueden usar como política, nosotros premiamos el alto desempeño por decirlo de alguna forma, nosotros aquí tenemos persona que tengan un desempeño distinto al resto de la organización es decir si nosotros a una persona le medimos unos objetivos en el año superiores a lo esperado obviamente el va a tener una compensación mucho mayor que una persona que hizo solamente su trabajo y cumplió sus objetivos de manera normal, esto no está mal solo que hizo sus objetivos, o sea que hizo un buen trabajo porque hizo sus objetivos pero siempre va a ver una persona que sobresale a todo los demás, una persona que ha hecho un excelente trabajo que ha hecho más de lo que se le pedía y esa persona siempre tendrá una retribución adicional, por eso te lo puedes llevar como una política.

En términos de desempeño, ¿tienen un techo? O sea, ¿tiene un tope del 120% de las metas establecidas donde tienes un bono pero hasta aquí?

Nosotros tenemos las 2 cosas, la compensación variable vamos a desligar 2 cosas, tenemos a la gente que, a mi no me gusta dividir pero tenemos a la gente que está en la nómina regular, que son todos los técnicos, todos los almacenistas, operadores, vendedores y todos ellos, y hacia arriba del otro lado, tenemos a los analistas, coordinadores, gerentes, gerentes sénior y directores, cuando los vemos a todos juntos, si lo vemos de este lado de los analistas hacia arriba todos ellos ganan bono desempeño, el bono desempeño es fundamentalmente por el desempeño de la compañía, siempre tu vas a aportar un granito de arena a la compañía, por más que tu no lo veas, sabes que tu trabajo siempre va a repercutir o va a impactar en los resultados de la compañía, y eso si se mide a nivel de muchos factores, quizás si lo vemos desde el punto de vista en donde tienen muchas similitudes en por ejemplo como se hicieron las marcas premium, nosotros para echarles el cuento nosotros

vendemos saben que vendemos lo que es Lucky strike, lo que es ken que salió del mercado pero es una marca internacional.

¿Ustedes tienen algo por marca? ¿O sea, tienen algún organigrama que divida por marca? ¿Cómo nos hablaste de gerente por área y gerentes por regiones pero por marcas tienen?

Claro, pero la parte de mercadeo como tal, acuérdate que ellos forman parte de este grupo que te estoy hablando ellos ganan su bono desempeño, que al final todo lo que haga Bigott en función de volumen, flujo de caja, muchos indicadores es lo que nos va a llevar al bono desempeño de nosotros. Obviamente tenemos unos mínimos y unos máximos, que dependen del grado salarial, depende de la posición de la persona. Todo depende del tipo de la compensación de cada persona por ejemplo.

¿Pero cuanto es lo mínimo y cuanto es lo máximo?

Lo mínimo un mes lo máximo 3 en el mínimo cargo. O sea de uno a tres, el que menos gana es uno a tres por ejemplo el del analista.

¿Cuáles son los factores que definen el sistema de compensación de la empresa?

Mira tenemos, lo que es el salario básico, nuestros 12 meses de salario básico; tenemos algo que se llama prestación adicional especial que es el 20% de tu salario que se deposita en el fideicomiso, en tu fideicomiso, adicionalmente tenemos un bono vacacional que depende también de cada grado salarial y depende también del contrato colectivo por ejemplo, la gente del contrato colectivo se basa de uno a nueve años ganas 44 días, de 10 a 15 años ganan 49 y de 16 en adelante gana 54 días en bono vacacional.

Adicionalmente puedes incluir ahí el bono de retorno que son 10 días más, adicionalmente puedes ver las utilidades que es 33.33% de las ganancias acumuladas en el año que aproximadamente representa 44.24 meses de salario al año, bueno el tema de la compensación variable, que en el caso de los vendedores represente el 33.33meses, represente 33.33 lo que es la medida media de un vendedor, si nosotros vemos que un vendedor tiene lo esperado en sus objetivos para el mes eso es lo que él puede asegurar en el año, hasta 3 meses de salario, ellos lo reciben mensual, pero

si lo sumas al final te puede dar en relación hasta 3 meses de salario lo que ellos ganan, bueno otra cosa, el tema de las utilidades, prestacional, compensación variable, todos los impactos que esto ocasiona.

Me comentaste que ustedes pagan o valoran el desempeño, ¿por que más premian? ¿Por reducción de gastos, por antigüedad?

Si, existe un premio por antigüedad, pero es un reconocimiento en efectivo que se les da a los trabajadores, pero en el caso de la nómina regular desde los 10 años, 10, 15, 20, 25 y 30 años o más, en el caso de la nómina privada desde los 10 años también, en base a días de salario, 10 días de salario, 20 días de salario, 30 días de salario, eso depende del trabajador, depende de la nómina basa en contrato colectivo o la nómina privada, y al final hay un evento de reconocimiento se le su placa y esas cosas.

¿Para contrato colectivo son solo las personas regulares, de nómina regular? ¿Todos los de nómina regular o solo los obreros, los operadores?

No, todos lo de la nómina regular, incluso los vendedores

¿Qué proceso de desarrollo de personal llevan a cabo en el departamento de ventas?

Mira, proceso de desarrollo de personal todos participan en los procesos normales lógicamente de cualquier compañía, participan en cursos talleres, mejoras para todo lo que es el desempeño de sus ventas y todo esto y cada vez que existe una vacante en la compañía lógicamente se valora a la gente primero antes buscar gente en la calle siempre buscamos nosotros gente adentro de la compañía. Si nosotros tenemos un vendedor que ya esta graduado, porque tampoco podemos pasar a puesto más alto a una persona que ni siquiera sea bachiller. Tenemos un alto grado de preparación incluso porque también lo exigen nuestras normas, nosotros tenemos que tener personas graduadas por lo menos a un nivel técnico, en nomina privada, al menos universitario que por lo menos haya sido, que estén estudiando, terminando estudios o que se hayan graduado. Eso es lo principal, y luego bueno tal cual se hace

la participación en un proceso de selección de persona donde cada quien va a una entrevista con sus mismos jefes o gerentes, se ve y se analizan sus competencias y cualidades y si está listo para participar desarrollarse pues tranquilamente. Todas las personas inclusive, que están aquí, que trabajan aquí, tenemos testimonios de personas que han sido aprendices INCES y ya son gerentes aquí en la organización, sabes nosotros aquí de verdad no es muy cerrado en ese aspecto sino mas bien se le da mucha oportunidad a la gente

¿Cuál es el proceso seguido por la compañía para establecer los objetivos en el área de ventas?

Mira eso primero que nada viene un objetivo regional, en base a eso nosotros reportamos.

¿Cuál es la región?

Nosotros tenemos nuestra casa matriz en Londres, y tenemos varias regiones. Brasil, Venezuela, más que todo Latinoamérica, ahí hay que irnos más a fondo, nosotros tenemos nuestro cono que es el cono sur, donde participa más bien otra región, más que todo para dejarlo así Brasil, Venezuela y Colombia, cuando hablemos de región vamos a pensar en Brasil, Venezuela y Colombia. Entonces se baja un objetivo regional que lógicamente la región viene también de la casa matriz de los accionistas, quienes piden algo, o sea piden este año yo quiero que mis objetivos sean tal y tal. Venezuela ha vendido tantos millones de cigarrillos, nosotros tuvimos, bueno desde el año 2006 hemos tenido una pérdida considerable, nosotros vendíamos 13 Billones de cigarrillos en el 2005 hoy en día se venden casi la mitad, o no vamos a decirlo 8 Billones de cigarrillos, o sea una caída de 5 billones de cigarrillos en 5 años.

¿Por qué es esa caída?

No bueno la caída viene por todo lo que ha sufrido el país las consecuencias de todo lo que hemos vivido.

¿Qué consideras es lo más que ha afectado?

Bueno si lo decimos así con confianza, las leyes no porque hay que partir desde el punto de que nosotros, para hacerlo claro cuando dicen que el cigarrillo y la

gente y no sé qué, aparte de todas las cosas sociales que nosotros tenemos y todas las campañas que se hacen, 18 y punto que yo nada más le vendo a los mayores de 18 que esto ahora con la ley esta nosotros lo estábamos apoyando e incluso apoyamos el tema de que exista un espacio para fumadores como existe en todo el resto del mundo.

De una caja de cigarrillos, imagínense una cajetilla de Belmont de 20 cigarrillos, de esa cajetilla 14 cigarrillos son del SENIAT, 14, solo 6 son de Bigott, de esos 6 de Bigott, yo solamente gozo de la ganancia de 6 cigarrillos tengo que pagar, costos de fábrica, costos de producción, costos de personal que es el más alto, todo lo que es; al final de ganancia me viene quedando casi 1, por decirlo de alguna manera, puede ser uno en el mejor de los casos. Cuando ustedes ven uno y ustedes ven que la situación del país dicen bueno el tema inflacionario el tema de las medidas de restricción para la importación de CADIVI, eso de patriar y viviendo no tienes como sacar la plata, ahora ya te quitaron a todo lo que son las casas de bolsa, ya no tienes donde obtener dinero sino que tienes que ir a un CADIVI, no tienes como sacar dinero o buscar de otras alternativas la cosa se te va poniendo más chiquita cuando empiezas a gastar dinero en otras cosas por lo menos el tema de importación etc., etc., tu empiezas a ver que por lo menos la inflación está más alta el costo de personal cada vez es más elevado eso se tiene que ir absorbiendo, ¿quién absorbe mayor de todo esto? Tiene que ser el producto, lógicamente para poder sostener una compañía todo se ve repercutido en el producto, por eso es que los productos van en ascenso de sus precios, ese cigarrillo lógicamente que hace la compañía, la compañía necesita mantener su nivel de ganancia, mantener aunque sea la rentabilidad del negocio, porque para mí no es rentable que yo venda hoy un millón y que mañana yo venda 500 para mí eso no es rentable como compañía, porque tú siempre estás buscando generar mayor rentabilidad o sino mantenerla, y la única manera de mantenerla es adicionando al costo de la cajetilla precio, si bien esa gente debe ser multimillonaria, nosotros no somos multimillonarios, es el SENIAT que se llena con nosotros, quien se lleva el grueso, el 60-70% de una cajetilla de cigarrillos son ellos no nosotros, entonces que no le conviene al gobierno, el gobierno nunca, eso se los puedo asegurar, nunca va a expropiar una planta de Bigott porque si no hacen nada y lo que están es sentados ahí y recibiendo plata a quien le conviene, mientras voy a seguir recibiendo dinero sin necesidad de estar trabajando.

El costo lo absorbe la cajetilla de cigarrillos, una persona que gane sueldo mínimo y el sueldo mínimo lo mete al 10% y la cajetilla que antes te costaba 12 y ahora cuesta 15, ya se le hace más complicado porque esa persona también tiene que pagar el colegio de los niños, tiene que pagar el transporte de los niños que también está subiendo, tiene que pagar tal cosa, cuando ustedes ven el incremento de todas esas variables hace que el consumo de cigarrillo probablemente sea cada vez menor, entonces en vez de comprar 2 cajetillas, entonces compras una, y aunque ustedes no lo crean la gente si puede dejar de fumar, la gente si deja de fumar; nosotros tenemos 3 casos aquí de gerentes de recursos humanos que fumaban todo el día cajas y cajas y un día no señores no fumo más, entonces pues como existen ellos pues existen muchos más que en Venezuela hayan pasado por el mismo tema y efectivamente lo que yo creo que ha repercutido en esto ha sido la situación social que estamos viviendo, la situación económica y el incremento en el costos de cigarrillos creo que eso se ve impactado por todos los temas.

En el año pasado, ¿cuáles pudieron ser las oportunidades que usaron o pudieron hacer que la empresa siguiera siendo rentable?

Mira yo creo que hay varios factores, yo creo que hay un factor ahorita muy importante que es el ambiente laboral o el clima laboral, ahorita hay que estar bien con el sindicato y con el estado, la única manera de mantenerlo es buscar una forma, por lo menos este año estamos en discusión de contrato colectivo y ustedes ven que todo se hace cada vez más chiquito, un sindicato cada vez tiene más llegada a lo que son los organismos del estado, una inspectoría por ejemplo, tú vas y tu pides una solvencia laboral, la solvencia laboral está en la inspectoría del trabajo y del ministerio del trabajo, el sindicato tiene mucho alcance, agarra y dice estoy en negociación colectiva, necesito que lo pares y te puede frenar la solvencia laboral, entonces que hace la solvencia laboral, sin la solvencia laboral no puedes hacer CADIVI, no puedes solicitar permisos, no puedes hacer permisos de importación de semillas de tabaco, no puedes hacer nada.

Entonces, todo eso es un sistema correlacionado y al final si ustedes ven el tema de por ejemplo el año pasado funciono al pelo, que paso? Ya teníamos una paz laboral súper buena, no estaba en contrato colectivo, el sindicato simplemente estaba buscando que se velara por su contrato, que se cumplieran las clausulas, nosotros

estábamos haciendo todo, todo salía perfecto, no hubo problemas se obtuvo la solvencia laboral nos dieron SIGME nos dieron CADIVI, nos dieron todo y estamos bien, que podemos ver este año? Ya tenemos solvencia pero puede ser que este año pueda pasar algo que no sabemos qué, parar planta, operación morrococoy, ese tipo de cosas ese tipo de actividades que ojo lamentablemente estamos en un país donde la gente no sabe que eso repercute a ellos, porque al final nosotros tenemos de ellos mismos una partecita muy pequeña que son la parte administrativa que reciben bono desempeño también y si ellos no hacen el trabajo no se produce no se hace nada al final el desempeño te está afectando es a ti, entonces ese sindicato ese estado, y la empresa es quizás lo más importante.

Los accionistas definen unos objetivos anuales, los gerentes de región tienen sus objetivos, ¿luego?

Eso se baja, hay una reunión nacional de ventas, por decirlo de alguna manera, trimestral, donde se dice muchachos estos son nuestros objetivos, por ejemplo, porque se hace trimestral? Tu hoy puedes agarrar y puedes salir a la calle y tú puedes vender todo que no tienes nada se te acaba el producto, que pasa si tú a los 3 meses vendiste todo el producto? Qué pasa si tú en un mes no has cobrado ni siquiera de todo eso, tú tienes que buscar otros objetivos que sea el cobro de mi factura, eso forma parte de los vendedores, pero esos objetivos son variables, yo no puedo poner a unos vendedores unos objetivos fijos, yo quiero que todos tengan lo suyo, entonces le dicen mira esto tiene que cerrar de cobro de facturas tiene que cerrar aquí con esto tienes que cerrar con el tema de la venta de productos Premium, tienes que cerrar con esto en marcas nacionales.

¿Cuáles son los productos Premium?

Lucky, actualmente sólo tenemos lucky strike, ante teníamos Vogue y Kent, que salió del mercado porque Kent de verdad no era muy rentable y Vogue por temas de importación no era fácil, era muy complicado traer CADIVI para hacer el producto y no se pudo, era un costo que estaba muy muy alto, estaba muy pegado pero no se pudo seguir, por lo que lo sacamos en marzo del año pasado.

En el proceso de la aplicación de los objetivos, ¿Quiénes participan, los accionistas, los regionales, los de área?

Los accionistas dicen mira yo quiero que me vendas 500 millones de cigarrillos, tu eso lo bajas, mira muchachos tenemos que vender estos millones de cigarrillos, ¿qué hacen los gerentes aquí, los directores aquí? Bueno que hago nada voy a ver como vendo 500 millones, ¿el gerente que hace? Muchachos estos son sus objetivos mensuales, tu vendes tanto tu tanto vamos a enfocarnos este mes en Premium donde tal vez estamos muy cortos porque el mes pasado nos quedamos muy abajo, este mes mis Premium va a ser mayor y lo otro va a ser un poquito menor, no quiere decir que no lo vas a vender porque hay algo justamente que se llama out stoke que es cuando tu dejas de vender y tú no tienes a quien darle producto, cuando no hay nada en los locales, eso también hay que evitarlo, todo depende también de los objetivos

¿Cuál es el paquete total de compensación en los cargos de ventas?

Mira en ventas, en vendedor tiene un 23.4 meses, donde se le establece su paquete anual en base a eso, claro pero ellos pueden ganar mucho más dependiendo de la compensación variable igual te estoy diciendo aquí donde estoy tomando una compensación variable estándar, o sea si ellos hacen el tope de su trabajo y llegan más allá, ellos se pueden ganar hasta el 55% del salario mensual, pueden llegar hasta casi 6 meses de salario, o sea si llegan al 55% del salario son 15 días si lo multiplicas a 12 meses son casi 6 meses

¿Y en el área de los gerentes?

Como te digo estamos cambiando, si lo vamos a hacer en función de hoy, vamos a establecer hoy como punto de investigación, ellos ganan bono desempeño, de mínimo uno máximo 3, y la compensación 21.42

¿Cuál es esa estructura de cargos en cuanto a las funciones que realizan las personas: los vendedores en la calle o los vendedores a distribución?

Nosotros tenemos la misma figura, el mismo vendedor que toma pedidos, mira cuantos quieres 2 de lucky 3 de tal tal toma, el mismo despacha y el mismo cobra, es decir, es una figura un poco complicada por eso la gran cantidad de robo a nuestros vendedores que es importante pero de una u otra forma hemos querido hacer es el

cambio pero ha sido complicado pero hacia allá se apunta que haya un cambio en todo el tema de tomar el pedido que es más seguro porque no tienen que bajarse un vendedor pero hoy en día se hace de esa forma

¿Cuál es el porcentaje de la compensación variable de los vendedores?

Es el 55% de tu salario base. Tú tienes tu salario, yo gano 1000, que hago yo, mi compensación variable va a depender al final de si cumplo mis objetivos o no, si yo no los cumplo, yo sigo ganando mil, yo no voy a dejar de ganar mil, yo puedo ganar más de mil, como, haciendo mi compensación, si tu ganas el máximo de la compensación, puedo ganar 1550 si hago lo máximo, pero siempre vas a ganar mil. Tú tienes tu salario base y es mensual. La variable nunca entra dentro de mi paquete salarial.

Anexo 4

Transcripción de Entrevistas de las empresas estudiadas.

Empresa: Pernod Ricard Venezuela.

Nombre: A.M.

Cargo: Gerente de Captación y Compensación.

¿Cuáles son las políticas actuales de empresa en términos de atracción y retención de personal?

A ver, en materia de competitividad, nosotros nos posicionamos en 2 valores de mercado, 2 posiciones percentílicas de mercado. Para posiciones no gerenciales nosotros pagamos el percentil 50 de mercado y para posiciones gerenciales pagamos en percentil 75. Entonces en términos de competitividad pagamos en esas 2 posiciones, es decir para cargos no gerenciales dentro de la compañía ¿hacia dónde apuntamos a pagar? En el valor del percentil 50 del mercado, eso significa que la mitad de las posiciones similares a las nuestras van a estar mejor pagadas pero nosotros vamos a estar por encima del 50% también de esas posiciones o pagando por encima del 50% de lo que pagan otras empresas para esas posiciones; ahora con posiciones a nivel gerencial la compañía por supuesto quiere disminuir el riesgo que pueda tener de perder gente desde un punto de vista de compensación, en ese sentido apunta a pagar el percentil 75, es decir que se reduce esas compañías que están pagando por encima de nosotros solo un 25% y nosotros estaríamos pagando por encima de un 75% de lo que es nuestro mercado referencial o sea nuestro mercado comparable, entonces bueno es como que en materia de atracción y retención es lo que establece en materia de competitividad la política de la empresa, pagar en p50 y en p 75 dependiendo de si es una posición gerencial o no.

¿Esas políticas han tenido variaciones en los últimos 5 años?

No las políticas como tal, de hecho desde que estoy ahí hace 10 años la política como tal jamás ha cambiado, lo que puede cambiar son ciertas prácticas, por ejemplo el momento que se hacen los ajustes, en que momento el porcentaje de ajuste que estableces en un determinado momento, o los factores que vas a considerar para

diferenciar en los porcentajes de incremento que les vas a otorgar a determinadas personas de la organización, pero como tal las políticas, es decir lo grueso, donde se sustenta realmente cada una de las practicas no, o sea el grupo está bastante claro en que primero que nada compensación es una de las salario como tal, es apenas uno de los componentes de todo ese sistema de compensación total y nosotros más allá de ofrecer salario también ofrecemos otras cosas. Entonces bueno teniendo todo eso totalmente claro el grupo no tiene en mente es que tenemos que ser los mejores pagadores, en términos de compensación sentimos que pagando en esas posiciones percentilicas acompañado de otros mecanismos que generen atractivo para captar nuevos talentos o incluso para generarle identificación y poder lograr que la gente se quede mucho tiempo, pero entonces no vemos necesidad de cambiar.

Muy a groso modo, ¿cuáles serían esos otros factores que permiten atraer y retener a ese personal, además de los salarios?

Buenísimo, el tema del desarrollo y planes de carrera como tal, es decir, ahí está inmerso cuanto la persona aprende estando dentro de la organización o cuanto más atractivo se hace incluso para el mercado porque está en una organización que invierte en formación que invierte en entrenamiento y que además le está dando la oportunidad de progresivamente ir como asimilando o asumiendo mayores retos, entonces uno de esos otros factores seria formación y desarrollo u oportunidades de carrera como se llama en algunos lugares, otro seria relación con el supervisor, eso tiene que ver ya propiamente con la cultura y los estilos de liderazgo que la organización refuerza dentro de que es su ambiente y clima de trabajo; por otro lado podríamos hablar del balance trabajo/familia, uno de los elemento que cada vez es más valorado por la fuerza trabajadora; otro de los elementos seria el reto del trabajo en sí mismo y que tan gratificante me resulta el mismo rol, es decir que cada uno de los roles sea definido de alguna manera que haga match para que resulta retador, interesante y atractivo para que cada uno de los perfiles que solicitamos lleven a cabo esos trabajos.

Entonces a grandes rasgos, estaríamos hablando por supuesto de todo lo que es compensación y beneficios propiamente dicho, estaría hablando también de entrenamiento y desarrollo, estaríamos hablando de relación con el supervisor, del reto del trabajo en sí mismo y otro factor que ahorita no lo recuerdo, pero es todo, todo lo

que la persona está esperando recibir y no es solo dinero, cuando decides dedicar tu tiempo dar tu tiempo a un trabajo además de dinero esperas como que también recibir otras cosas; bueno entonces eso es todo lo que nosotros evaluamos, además que lo hemos validado en estudios, si bien no somos una de las mejores compañías pagadoras, hay compañías que claramente están por encima de nosotros en términos de pago pero nosotros estamos totalmente claros en cuáles son esas otras bondades que nosotros ofrecemos o que tenemos que ofrecer atractivo, y está justamente en el clima y cultura de la organización, el trato respetuoso a la gente e incluso el nivel de identificación que generamos hacia la organización, es decir con lo que hacemos, con el negocio en sí mismo, que la gente pueda realmente disfrutar lo que nosotros hacemos y adicional a ello la identificación con las marcas, de hecho a nosotros nos pasa que cada vez que por alguna razón la gente decide marcharse de la compañía se van como que con mucho apego, no es fácil para las personas decidir renunciar, decidir desprenderse de la organización y quienes lo hace lo que comentan es eso de cuán difícil resulto la decisión de irse, y básicamente la razón es porque sienten elevadísima identificación con el quehacer de la compañía y con las marcas de la compañía, entonces nosotros equilibramos sabes que no voy a pagar tanto pero voy a buscar gente que disfrute esto, sabes que se sienta como pez en el agua con la razón de ser de la organización, que hablar de esta compañía le genere orgullo, hablar de las marcas también le genere orgullo y a la larga todos esos son factores que van pesando. Por ello la compañía dice yo en vez de darle plata directamente invierto en otros mecanismos que me permitan generar esa identificación, ese orgullo esa pertenencia y es más o menos eso.

¿Cuáles son los lineamientos tomados en consideración para establecer el sistema de compensación de la empresa?

Por un lado está la posición competitiva que ya lo hablamos, por otro lado miramos con muchísimo cuidado los niveles de equidad es decir que apuntamos o que miramos en términos de lineamiento para establecer la remuneración dentro de la organización, que estemos en la posición competitiva que nos establece el grupo porque el grupo a nivel mundial dice mira nos queremos posicionar de esta manera y por otro lado miramos equidad interna es decir más allá de cuando yo me comparo con otras compañías y ver qué tan competitivo estoy siendo en mis pago es ver también

cuando mi gente se compara entre ellos mismos que tan lógico o razonable les resulta lo que cada uno de ellos está percibiendo en función de lo que cada uno de ellos está aportando a la organización, entonces bueno ahí la compañía también maneja unos indicadores claros de equidad y en términos de equidad nosotros nos permitimos, la política nos establece que podemos estar con una variación de 20% por encima o 20% por debajo de lo que es el valor de la posición competitiva del mercado.

Entonces cuidamos competitividad, equidad considerando esos parámetros y ya cuando finalmente en cada propuesta de ajuste salarial pues esta por supuesto la revisión financiera de la compañía, es decir, hay un índice que el grupo también establece y dice mira los gastos de sueldos y salarios o los gastos de labor no pueden representar más del tanto por ciento de todos los gastos de la compañía y todos esos gastos además tienen una proporción con lo que es la facturación total de la organización nos dice no puede ser más del tanto por ciento entonces uno también eso lo mide; ya en la práctica estas como que viendo también esos grandes factores que son si se quiere desde un punto de vista muy teórico son lineamientos muy claros y cuando empiezas a hacer revisiones salariales para establecer finalmente cuanto va a ganar cada quien miras en cada ajuste el movimiento de mercado, decir como se ha movido cada una de esas posiciones de mercado es decir cuanto a aumentado esas compañías el salario de los ocupantes de esas mismas posiciones y además de movimiento de mercado vemos inflación acumulada es decir vemos cuando fue la última vez que yo hice un ajuste si fue hace 6 meses entonces cuanto fue la inflación acumulada en estos últimos 6 meses y finalmente otro de los criterios que consideramos para establecer diferencias de que a fulanito le toca tanto % y al otro tanto % es desempeño; entonces esos 3 factores o elementos son los que finalmente terminan por indicarnos el porcentaje que nosotros vamos a estar manejando de incremento salarial para las personas dentro de la organización.

¿Cuándo comenta que de acuerdo con los lineamientos ya de casa matriz de que sea entre 20% por ciento por debajo y por arriba de lo que señala la posición en el mercado, cuáles son esos otros lineamientos que tienen que cumplir por casa matriz?

No, básicamente solo esos porque el grupo una cultura este bueno de hecho uno de sus principios con los cuales opera a nivel mundial es descentralización y el

manejo de compensación también es bastante descentralizado, nosotros comparamos incluso con otras compañías, por ejemplo cuando yo hablo con pares de otras empresas sobre oye los porcentajes de ajuste que presupuestan para un siguiente año fiscal a ellos siempre les cuesta mucho que casa matriz entienda los niveles de inflación que se manejan en el país y todo eso, afortunadamente para nosotros, no tenemos ese problema porque como el grupo es bastante descentralizado y pues te dice claramente mira yo lo que no quiero es que terminemos siendo una compañía que en Venezuela pague en p90 porque no me interesa eso, salvo que yo quiera gente con un perfil específico yo no quiero gente que se mueva únicamente por dinero, yo quiero gente que disfrute el negocio, que se identifique con el negocio, quiero pagar bien pero no tampoco pagar más de que están pagando otras empresas, eso significaría incrementar mis costos de funcionamiento y no me interesa pues.

Entonces, los lineamientos son básicamente en términos de competitividad, la posición percentílica a la que debemos de apuntar, los sistemas de equidad, de hecho hablar de un +/- 20% de ese valor de mercado no da un margen o un rango de variación para posiciones similares de un 40% de variación, que es bastante amplio si lo ven, y ellos no te dicen ningún otro lineamiento de bueno en ese 40% como vas a mover a la gente, o sea no tú decides, que queremos? Que se diferencie claramente por desempeño, por ejemplo nosotros no diferenciamos ni por oye tengo a Ana y Adriana en la misma posición y resulta que Adriana terminó un postgrado, automáticamente yo le tengo que diferenciar el salario de Ana porque ella terminó un postgrado, sabes no, o sea si Adriana a ese postgrado le sirve para arrojar como que resultados distintos de lo que hace bueno en el momento en que ella genere cosas distintas yo estoy dispuesta a pagar más pero si tiene un desempeño igual al de Ana, como por qué yo voy a pagar por unos estudios que yo no estoy viendo que me están agregando y exactamente pasa lo mismo que con la antigüedad, o sea la compañía por ejemplo no establece, cuando digo la compañía nosotros es decir la filial, decidimos que ese rango de 40% que tenemos para manejar esa equidad o las diferencias, porque incluso cuando hablamos de equidad el establecer adecuadamente las diferencias es ser equitativo porque si la gente no está generando los mismos resultados tú no puedes decir que equidad es que todo el mundo que ocupa el mismo cargo vale lo mismo porque no todos lo hacen de la misma manera, si yo quiero ser equitativo yo tengo que establecer diferencias y si tengo buenos mecanismos para

establecer diferencias es decir tengo un buen sistema de evaluación de desempeño que no sea cuestionado yo puedo entonces establecer diferencias y diferencias significativas entre las personas que ocupan una misma posición desde un punto de vista de salario.

Entonces el grupo no nos dice y para moverte tiene que ser un rango de tanto % así no, nosotros lo que decidimos es que el principal criterio para establecer diferencias es desempeño, por ejemplo antigüedad tampoco lo consideramos para eso, o sea si Ana tiene más tiempo que Adriana haciendo ese rol bueno yo le pagare distinto a Ana en la medida que esa experticia, todo ese know how que ella tiene y que ha adquirido sobre ese rol, en la medida que eso genere una diferencia en el desempeño de ella, en esa medida yo también voy a diferenciar salarialmente. Entonces no está atado a las prácticas de compensación de la compañía diferenciar ni por formación académica, cuando digo personas en el mismo rol, ni por antigüedad.

¿Ustedes no manejan sindicato, cierto? ¿Por tanto no manejan contrato colectivo?

No, afortunadamente no tenemos contrato colectivo.

En cuanto al marco legal venezolano, entendemos que se proclamó recientemente una nueva ley, de firmarse una nueva ley, pero con respecto a la generalidad del marco legal venezolano en la parte laboral, ¿Cómo se manejan ustedes con respecto a los lineamientos de compensación?

De hecho fíjate, a pesar de que ahorita acaba de cambiar la ley, en líneas generales no tiene un impacto financiero significativo para nosotros porque en todos los casos, es decir en todas las posiciones que forman parte de la estructura de la organización estamos significativamente por encima de los beneficios mínimos establecidos por la ley, incluso aunque ellos subieron no implica que alguno de nuestros beneficios o alguna de nuestras prácticas en materia de remuneración hayan quedado por debajo de lo que la ley está estableciendo actualmente. La verdad es que no, entonces podemos decir con total seguridad que estamos bastante por encima de esos pisos o esos mínimos que está estableciendo la ley para manejar en temas contractuales.

¿Cuáles son los factores que definen el sistema de compensación propio de la empresa?

Cuando decimos factores, bueno creo que tiene que ver un poco con lo que ya hemos hablado antes no, ya dijimos el nivel competitivo al que apunta y pretende posicionarse, en términos de equidad lo que permitimos con la que permitimos manejarnos, los criterios que utilizamos para finalmente asignar la remuneración a cada ocupante o posiciones, nos enfocamos en diferenciar por desempeño, desempeño y desempeño. Y bueno yo diría que eso.

¿Cuál es el paquete total de compensación de los cargos de ventas?

Hablando desde un punto de vista de factor multiplicador, nuestra gente de ventas tiene un factor de 19 meses, cuando digo 19 meses calculando evidentemente su compensación variable, si bien no está garantizada, todos los pagos que se hacen en lapsos mayores a un mes, por ejemplo bono vacacional, utilidades y todo esto se saca con el promedio de las comisiones que ellos hayan devengado durante el lapso durante el cual se está emitiendo el pago, de manera que cuando hablamos de 19 meses, son 19 meses que consideran su salario base que está totalmente garantizado más el histórico real que saca un promedio de lo que han sido sus pagos variables y eso termina afectando absolutamente todos los conceptos que se derivan de la relación de trabajo, entiéndase como les comente utilidades, bono vacacional, prestaciones sociales, o sea todo, todo lo que se genere de la relación de trabajo el salario que a ellos se les considera es su salario base más lo que han generado de comisiones.

¿Cuál es la nomenclatura de esos cargos en el área de ventas?

Representantes, supervisores y gerentes. Están esos tres niveles claramente diferenciados.

¿Qué particularidad se obtiene, en términos de compensación, por ser parte del área de ventas?

Bueno lo primero, obviamente es el tema de la compensación variable, es un componente de la compensación que no está presente en ningún otro cargo dentro de la organización, o mejor dicho, compensación variable mensual, porque por ejemplo a

nivel gerencial hay compensación variable pero es un pago único que se hace al cierre del año fiscal, es decir, metas que se establecen a lo largo de un año, pero más allá de ese pago variable que es un bono anual y solo para posiciones gerenciales, el área de ventas como tal tiene mes a mes parte de su remuneración sujeta a riesgo, vamos a decirlo así, y es una de las particularidades, es decir no está presente en otras posiciones dentro de la organización, ese riesgo mensual de poder obtener o no una parte de su pago.

Cuando nos habla de los cargos de ventas por lo menos los supervisores, los representantes y los gerentes, ¿cuál sería digamos el objetivo principal del cargo que les permite diferenciar entre un representante y un supervisor, cual es la diferencia fundamental en cuanto al impacto y el aporte a la organización?

Los representantes son pues aquellos que están de cara directa con el cliente, es decir es aquel que esta como que en ese contacto más cercano a esa cartera de clientes y los atiende día a día. Sin embargo para ser sincera en cuanto a poder de negociación con ese cliente el representante tiene poco poder de negociación, el vascamente lo que hace es visitar al cliente, obtener información sobre esas necesidades y advierte a su supervisor, mira estoy viendo esto, esto y esto, el supervisor ya tiene a diferencia del representante, primero tiene ya una zona más amplia desde un punto de vista geográfico, es decir también un mayor número de clientes, que pasa que como el supervisor no los atiende directamente sino que lo atiende directamente ben sea una vez a la semana, una vez cada quince días, x, el supervisor puede tener un rango de acción más amplio a través de toda la información que trae para él el representante sobre los cliente, incluso el representante está pendiente de que está haciendo la competencia y que está ofreciendo la competencia a ese cliente y el supervisor en función de, ya él maneja cierto presupuesto, del conocimiento que tiene de cada una de las marcas de la compañía y que se espera de cada una de ellas pues puede determinar, oye mira yo puedo ofrecerle a este cliente un rango allí un margen como para negociar con esos clientes y decir bueno, el supervisor tiene cierta autonomía para ofrecer hasta tanto, y ese tanto el verá como lo ofrece siempre y cuando le resulte atractivo a ese cliente y logre cerrar negocios interesantes para la organización.

Y el gerente pues tiene un grupo de supervisores y estos supervisores a su vez tiene un grupo de representante, tiene un región completa, cuando decimos completa es por ejemplo tenemos un gerente para todo lo que es el occidente del país, un gerente para todo lo que es oriente, otro para la zona centro y un gerente para todo lo que es puertos libres y la zona franca, entonces claro ya tiene como que un región mucho más amplia con sus supervisores y sus representantes, el gerente tiene a diferencia del supervisor un presupuesto mucho más amplio y mucha más autonomía para negociar, es decir al gerente se le permite negociar cosas que por ejemplo a un supervisor no se le permitiría.

Generalmente un supervisor cuando va a hacer una propuesta a un cliente tiene que consultarla con su gerente, mira la situación o el diagnostico con este cliente es este, yo recomiendo que hagamos tal o cual cosa y eso nos va a costar tanto y me va a traer tal inversión, generalmente necesita la aprobación del gerente, de manera que el gerente está al tanto de absolutamente todo lo que la compañía está haciendo con cada uno de los clientes que tiene en su zona, y él es el que puede tener esa visión total más allá de la parcelita que tiene cada supervisor y dice no pero es que le estás metiendo mucho a ese cliente que yo prefiero más bien invertir en este otro porque este otro tiene más potencial de crecimiento. Pero básicamente esas son las diferencias.

¿Todas las particularidades que se obtienen con esto de la compensación variable aplican a los tres cargos de ventas mencionados? ¿Y en qué medida o sea hablando un poco de lo que es cada porcentaje variable y todo esto?

Ciertamente aplica para los tres niveles, pero justamente por esta cadena que se establece de quien es el que realmente está en contacto directo con el cliente y desde ese contacto más frecuente con el cliente se asume que tiene como que más responsabilidad en que finalmente en cerrar buenas negociaciones con ése cliente es el representante, entonces en el caso del representante tiene el 40% de su compensación mensual es variable, es decir está sometida a riesgo, cuando ya pasamos al nivel de supervisores se disminuye y de 40 pasa a ser un 30% variable y ya a nivel de gerente es solo el 20% de su compensación mensual que está condicionada por el logro de los objetivos de ventas. O sea seríamos 40, 30 y 20.

¿Cuáles son los argumentos que sustentan las variaciones de la compensación en esos cargos en específico?

Los mismos que aplican para el resto de los cargos en la organización. No tienen un tratamiento diferenciado como tal. Aplican exactamente los mismos criterios.

¿Poseen algún indicador que les confirme la alineación que existe entre las metas organizacionales y el desempeño individual de los ocupantes de esas posiciones en el área de ventas?

Bueno en el área de ventas es bastante sencillo, creo que es una de las áreas que más se presta para justamente tener esos indicadores. Cada uno de ellos tiene cuotas que se establecen, cuotas que son definidas de una manera específica que permite claramente medir porcentaje de cumplimiento. En nuestro caso, por la naturaleza de nuestro producto las cuotas se establecen por marca, porque cada marca tiene una rentabilidad específica para la organización. Entonces de acuerdo a esa rentabilidad que aporta cada marca, ellos tienen una cuota por marca y esa cuota es medida en cajas, cajas de productos y nuestras cajas son estándar. Allí por cada marca hay una cuota establecida.

De acuerdo con la planificación del área de ventas, lo esperado, cuando indican que debe ser 20, 30 ó 40%, ¿ustedes tienen algún valor o algún indicador que les precise si realmente ese esperado se cumple con la realidad? Es decir, ¿si se están cumpliendo esas metas organizacionales?

Si, de hecho tenemos un histórico y continuamente lo vamos monitoreando. Nosotros podemos hablar de porcentajes de cumplimiento total, es decir cuando sacamos a cada uno de ellos y decir Ana alcanzó 90%, Adriana el 85%, fulanito el 35, equis qué sé yo, vamos sumando y promediando cada momento que vamos haciendo como que el corte para el pago de las comisiones, eso queda registrado. Hay años que obviamente pueden estar en promedio, mejor que otros, pero lo interesante es que nunca, el margen de variación, en cuanto a porcentajes de cumplimiento de nuestra gente ha estado entre 90 y 110. Lo que nos dice es que primero que nada, pareciera

que las cuotas que estamos estableciendo son cuotas que son atinadas, es decir que son realistas pero retadoras.

Que ha habido años que son mejores que otros, probablemente cerramos con un 110%, o sea 10% por encima de lo que era la meta inicial, que bien, probablemente identificamos algunos factores que han contribuido a que so así sea, y hay años en que Total Compañía, cuando sumamos y promediamos el cumplimiento de toda la fuerza de ventas, observamos un 90%, y también hay claros indicadores de porqué pudo haber estado sucediendo eso. Pero lo importante es que si, si hay un seguimiento y en función de ese seguimiento nosotros estamos viendo que la dirección de ese porcentaje de cumplimiento está entre 90 y 110.

Eso no significa que no haya un determinado período en el tiempo o en una zona específica que la gente no llegó ni siquiera al mínimo, y para nosotros el mínimo de cumplimiento es el 80%. Hemos tenido casos en los que oye, este mes esta persona llegó al 60% de cumplimiento, si pasa, pero cuando promediamos y vemos no sólo un momento específico y a una persona en particular, sino vemos a toda la fuerza de ventas a lo largo del tiempo pues los porcentajes de cumplimiento oscilan entre 90 y 110.

Otra pregunta, para el área de ventas en particular ¿cómo sería en forma muy genérica el método para evaluar ese desempeño? ¿Cuál sería la forma de evaluar si esas metas realmente, establecidas por la organización, se están cumpliendo?

Bueno, el área de ventas, al igual que el resto de las posiciones dentro de la organización, se evalúa bajo la misma metodología. Nuestra metodología, es una metodología de evaluación de desempeño que mide por un lado resultados, o cumplimiento de objetivos y eso pesa un 50% y por otro lado mide competencias. En el área de ventas, esos objetivos como les comenté, están claramente establecidos, es decir Ana es una de nuestras supervisoras de ventas y ella tiene para este trimestre, por ejemplo, establecido que en este trimestre en tal marca debe alcanzar, y los criterios específicos que utilizamos con volumen, es decir una colocación de tantas cajas en sus clientes, es decir, ahí hablamos de volumen, hablamos de distribución, que es el otr4o criterio, y distribución es un criterio que apunta a garantizar que tú no vendas las cajas todas a un mismo cliente porque nos interesa a la larga que el

consumidor cada vez que va a un establecimiento, encuentre las marcas, no que oye si, alcancé las cien mil cajas de tal marca pero se las vendí todas a este cliente, porque por alguna razón no sé, lo engatusé y el tipo decidió comprármelas, pero cuando el consumidor va a la calle en ningún establecimiento está.

Entonces eso no es sano para la compañía, entonces los objetivos que se les establecen a ellos en función de ventas son por un lado volumen, por otro lado distribución y finalmente cobranza porque como decimos nosotros en la compañía: una venta no está completa hasta que el cliente no ha pagado. Nada ganas con vender mucho si luego no eres eficiente recuperando el dinero para la organización y eso tiene que ver con el flujo de caja y la exigencia que tienes sobre todo en un país tan inflacionario como el nuestro, tú estás dando un producto que tiene determinado valor en el mercado y tienes que recuperar ese valor lo más rápido que puedas, entonces para ellos los indicadores en términos de objetivos Ana son: Volumen, distribución y cobranza.

Y en términos de competencia son las mismas con las que evaluamos a todas las demás personas de la organización, son diez competencias que yo después se las puedo dar, pero ahí está por ejemplo, liderazgo e influencia, la comunicación, está negociación, está relaciones interpersonales, está pensamiento analítico, toma de decisiones, está delegación, porque aunque el representante de ventas no tiene una estructura directa dentro de la organización, él de alguna manera tiene que hacer que personas que están, a través de otras compañías que nos prestan servicio, también hagan su trabajo, como los mercaderistas, por ejemplo. Entonces, bueno cuando hablamos de delegación, qué tanto apoya él sus funciones en esas otras posiciones que si bien no forman parte de nuestra estructura organizativa, son posiciones que existen para que él se apoye. Entonces bueno, resumiendo estamos hablando que en términos de objetivos ellos son medidos por estos tres criterios-indicadores, y en términos de competencias, por las mismas competencias por las mismas competencias que se miden todas las personas dentro de la compañía

Y esta medición que se hace, ¿se hace en qué período del año?

Bien, de hecho, formalmente, nosotros evaluamos desempeño una vez al año, y lo hacemos en el mes de junio, sin embargo, con los objetivos de ventas, nosotros no podemos esperar que pase todo el año fiscal para darnos cuenta que apenas vamos a

un 50% de la cuota que tenía la compañía en todo el año. Se revisan, se van revisando mensualmente, es decir, todo lo que, porque hay todo un sistema para ello, todo lo que se coloca en términos de pedido se va monitoreando y al 30 de cada mes se va viendo, oye Ana tú tenías que hacer esto y no lo has hecho, ¿qué pasó? Vamos a revisar, cómo podemos ayudarte en la cuota que tenías alcanzaste apenas tanto %.

No sé si ustedes recuerdan que cuando yo les hablaba que nuestras cuotas para ellos se establecían trimestralmente, pero eso no significa que el seguimiento no se haga mensual, o sea yo te evaluó finalmente a ese término, pero mensualmente me permite que yo pueda tomar rápidamente las medidas que yo tenga que tomar, es decir son objetivos trimestrales, son trimestrales porque un lapso de tres meses es un lapso más amplio que les permite a ellos atacar cualquier posible situación que los deje fuera del alcance esperado en un determinado mes.

Entonces, el riesgo realmente de que ellos no alcancen sus objetivos se minimiza, cuando te digo mira te establezco una cuota trimestral, te voy a ir haciendo seguimiento mensual porque yo necesito saber cómo vas, porque no me interesa llevarme una sorpresa cada trimestres porque nada hago yo con irme confiado y después no tener cómo reaccionar y cerrar mal un trimestre, pero al darse y decir yo igual te voy a ir controlando y te voy a ir monitoreando sólo que el pago real te lo voy a dar a los tres meses en función de decir bueno ya es momento de cortar y ya no hay más oportunidades, vamos a ver este mes que debiste haber hecho tanto, cuánto hiciste, OK ahora si te voy a dar el pago.

En otro orden de ideas, ¿qué procesos de desarrollo de personal llevan a cabo en el departamento de ventas?

Hay una inversión, yo diría que interesante y significativa en cuanto a formación, desarrollamos tanto cursos In Company con entidades didácticas reconocidas en el área, por ejemplo desarrollamos muchísimo en ellos por supuesto comunicación y habilidad de negociación, el tema de impacto e influencia en los demás, que conozcan realmente cómo se aborda a un cliente, estos procesos de formación estándar por donde pasamos a toda la gente de ventas, porque queremos que a nivel de competencias tengan un nivel mínimo o sean bastante homogéneos, no me interesa tener una fuerza de ventas en donde tengo a uno que es buenísimo

comunicando pero no es bueno negociando o uno que es muy bueno con impacto e influencia pero es pésimo comunicando.

Me interesa que el perfil en término de competencias sea bastante homogéneo, y para ello la inversión en formación es significativa, bien sea In Company o cuando vemos que hay particularidades, es decir sólo en esta persona es que debemos atender esta necesidad, entonces identifico qué entidad didáctica es la que mejor cubre o podría cubrir esa necesidad y entonces esa persona es enviada a formación. Les puedo decir que tenemos (para que tengan una idea de la inversión), personas del área de ventas, desde representantes o supervisores que son enviados para un programa de entrenamiento de 3 semanas en el IESA.

Entonces si hay una clara política en términos de formar, que si lo mezclamos con lo que habíamos dicho antes también lo podemos entender como compensación total, es decir cuando cada una de estas personas que forman parte de la compañía, evalúa otra posible opción, no sólo va a evaluar cuánto me están pagando, va a evaluar a qué entrenamientos me han mandado, si en esa otra empresa voy a recibir esos entrenamientos, y hay programas incluso más largos, por ejemplo el manejo de idiomas como inglés. Es algo realmente pensado de ver si la persona valora la compañía y si hay la opción de valorar a esa persona.

¿Cuáles fueron las metas organizacionales propuestas para el año 2011?

Bueno, el grupo básicamente utiliza como dos claros indicadores de gestión con el que miden a todas las filiales al cierre de cada año fiscal. Y esos claros indicadores desde un punto de vista muy financiero son utilidad operativa y flujo de caja. Sin embargo si bien se establece una meta en términos de utilidad operativa y flujo de caja para el año fiscal, también eso se va decantando y entonces se estudia cómo vamos a hacer para garantizar que tú llegues a esa utilidad operativa y que mantengas determinado flujo de caja durante el año o al momento en que yo haga el cierre del año fiscal, y ahí entonces viene la necesidad de establecer otras metas, si se decanta dices: para llegar a esa utilidad operativa (Ojo, esos indicadores son muy puntuales, hablan de cómo está la compañía en ese momento en que yo tomo esos indicadores), pero cualquier organización también pretende asegurar un posicionamiento en el mercado, asegurar si el negocio está sano o no en un determinado momento, si no, si lo estará en el futuro y para ello empiezan como que a

sumarse otros indicadores dependiendo cada área, por ejemplo en mercadeo claramente está el cierre del mercado para cada marca, el poder de recordación de marca, o sea hay como que muchos indicadores que subdividen a cada marca y ya eso no lo establece casa matriz pero si por ejemplo, lo establece la cabeza de cada área.

Yo por confidencialidad aquí, no voy a decir ni cuánto fue la utilidad operativa que se nos exigió ni el flujo de caja, ni tampoco voy a decir hacia qué marcas estaba apuntando la compañía a tener un crecimiento en participación de mercado, o poder de recordación de marca, pero les puedo decir que esos son los criterios que maneja la compañía. También hay por otro lado el tema de control de costos y en ocasiones ha sido uno de los objetivos que establece la organización para el año fiscal. Cuando vamos decantando para cada una de las funciones o los roles que hay dentro de la organización, hay claramente indicadores de cómo voy a estar yo contribuyendo a que el negocio primero para lo que es la medición fiscal de este año, cierren en lo que el grupo está esperando pero además de eso, ayudar a mantener el negocio sano. Si bien hay indicadores puntuales que señalan que estamos bien, estamos todos totalmente conscientes que hay indicadores más a largo plazo que hablan de qué tan sano, qué tan bien va marchando el negocio o se vislumbra va marchado ya a mediano o largo plazo.

De acuerdo a esas metas propuestas, ¿qué se logró?

Bueno fíjate, nuestro año fiscal, no es año calendario, cuando dices 2011, para nosotros el 2011 es mitad de 2010-mitad de 2011, tomándolo así estaríamos hablando de julio de 2010 hasta junio de 2011, que es nuestro último año fiscal. Para ese momento, la compañía para esos dos indicadores de utilidad operativa y flujo de caja cerró de acuerdo a lo establecido por el grupo, de hecho como total compañía podemos hablar que estuvimos en el orden de un 102% de cumplimiento, en esos dos indicadores, sin entrar en mayores detalles.

Con relación al contexto socio-político, ¿cuáles fueron las oportunidades que se presentaron en el 2011 que pudieron beneficiar el resultado organizacional obtenido?

Bueno, si hubo una oportunidad al inicio del año fiscal, cuando digo al inicio fue para la temporada octubre-noviembre-diciembre del 2010, y fue que con todo el tema de la restricción de importación de CADIVI, que si bien nos afectó a nosotros, afectó en mayor medida a la competencia, porque nuestra competencia tiene muchísima mayor participación en el mercado, en algunas marcas, y ¿qué pasa? Que al asignarte la misma cantidad de dólares para traer productos, ellos no pudieron traer toda la cantidad de productos que tenían para colocar en sus clientes.

A nosotros nos afectó, porque tampoco pudimos traer la nuestra, pero qué nos recortó un 30% mientras que a ellos un 50%, es decir, desde ese punto de vista fue una oportunidad para nosotros. Qué pasó? Que nuestros clientes que antes querían productos de la competencia, nuestra fuerza de ventas tuvo que aprovechar y decir yo sí tengo productos, yo te puedo dar, y no porque nosotros teníamos más, sino porque antes nosotros no teníamos a ese cliente que ahora dejó de tener el producto del competidor y lo metiste. Con la competencia, lo que nos pasó no es que ellos no tuviesen el producto en la calle, si tenían, pero no tenían suficiente para abastecer todos sus clientes. Nosotros no es que teníamos todo lo que hubiésemos querido tener, pero nos afectó en menor medida. Fue una oportunidad del mercado.

Y en cuanto a las amenazas, ¿cuáles fueron aquellas que se les presentaron durante su año fiscal que pudieron afectar el resultado organizacional obtenido?

Yo diría que la estimación de demanda para algunas marcas en particular y eso atado a los procesos seguidos para liberar la mercancía de aduana. Por alguna razón, hubo marcas en particular que pusieron lineamientos a nivel gubernamental que antes no existían para liberar el producto de aduana una vez realizado el proceso de importación, y eso hizo que en temporadas claves, por ejemplo en ese mismo diciembre donde la competencia no pudo colocar en mercado todas las marcas de whisky que ellos tienen y eso nos permitió a nosotros poder vender más y poner las nuestras, pero a nosotros nos pasó que todo el vino que habíamos traído no lo pudimos sacar a tiempo en diciembre, y el vino se quedó. Es decir, ganamos en una

marca o una categoría porque vendimos los whiskeys pero perdimos en otra porque los vinos se nos quedaron. Entonces claro, la estimación que había, o la demanda que habíamos estimado para diciembre, no vendimos eso en diciembre y ya difícilmente en lo que queda de año fiscal puedas venderlo.

De acuerdo con su mercado, o el sector de bebidas, cuál ha sido en la parte legal (los lineamientos políticos), ¿cuáles han sido aquellos tropiezos o aquellas limitantes que han tenido durante este último año fiscal? ¿Han tenido o algún otro relacionado a este aspecto?

No directamente, pero como todas las empresas del este país, cada vez que llega el viernes estamos todos atentos a esperar el fin de semana a esperar qué cosa nueva sale y cómo eso nos puede afectar. La presión que podemos haber sentido, y no sólo en Venezuela, debo de verdad reconocerlo, es a nivel mundial, y afortunadamente el grupo ya lo advirtió hace bastante tiempo y es el tema de la responsabilidad social.

Estamos conscientes de lo delicado de los productos que nosotros vendemos, el grupo desde hace años está trabajando en una campaña que tiene que ver sobre consumo responsable y consumo responsable es entender que el alcohol en sí mismo no es malo, lo inadecuado es el exceso, el tomar sin control. Un trago, dos tragos no generan algunas reacciones que esté comprobado que sean adversas al organismo, a raíz de eso, el grupo desde hace años, no sólo en Venezuela sino a nivel mundial ha intentado abordar su campaña de consumo responsable y es disfrutar con moderación, sin excesos.

Si eso lo atamos al ataque que de alguna manera hemos sufrido, sí. Porque hace unos meses atrás estuvo como muy insistente Chávez indicando que incluso la delincuencia se debía al alcohol, porque la gente consume alcohol y se mata, porque hay que cerrar todas las licorerías, e incluso hubo todo el planteamiento de retomar lo que estaba en la Ley aunque no se cumplía, y él de alguna manera lo desempolvó y es la ubicación de las licorerías en función de la distancia a escuelas, colegios, etc., lo que implicó incluso a oeste de la ciudad el cierre de algunas licorerías que para nosotros son clientes pues, y sí, de alguna manera impactó al negocio, no que llegó a tablearlo, pero si reenfocar. Ese ataque de que esto es malo, es malo, es malo, y ahora es el culpable de la delincuencia en el país. Por ejemplo, cuando empezó a

implementarse la Ley Seca donde por ejemplo para nosotros es clave un carnaval, una semana santa, estas temporadas donde la gente se va a la playa y la gente consume licor porque está de vacaciones.

Entonces claro, el Gobierno estableció la Ley Seca porque la gente no puede estar consumiendo borracha, que a mí me parece bien porque minimiza los accidentes de tránsito, si la gente realmente no va conduciendo borracha, pero lamentablemente el venezolano es irresponsable y no se sabe controlar. Y eso incluso hubo un momento en el que incrementó las ventas porque la gente como sabía que en el camino no iba a tener libre posibilidad de compra, yo me abastezco y genero un inventario de lo que yo considero voy a necesitar y ese inventario era mucho mayor de lo que hubiese podido comprar si tuviese libertad, y ante el temor de “quedarse sin”, la gente compraba más. Pero si desde un punto de vista, más allá de lo que ha sufrido cualquier otra compañía en términos de acceso a divisas, de acoso desde el punto de vista de que si no haces tal cosa no te doy la solvencia laboral, no te doy aquello, y si no tienes es o te do acceso a las divisas, o sea más allá de todo eso que es común a todas las organizaciones, para nuestro negocio particular este ataque de que el alcohol es malo y que no tomen, ha afectado.

Anexo 5

Transcripción de Entrevistas de las empresas estudiadas.

Empresa: PepsiCo Alimentos Venezuela.

Nombre: J.B. / E.N.

Cargo: Analista de compensación / Gerente de Compensación.

Vamos a extender la información que tenemos sobre ustedes y la empresa en términos de compensación y un poco el contexto sobre la base del conocimiento del área de ventas. Cuéntame, ¿cuáles son las políticas actuales de la empresa en términos de atracción y retención de personal?

Como tal, nuestra política está basada dentro de un esquema de compensación que se llama Total Rewards o Recompensa Total. Nosotros lo que buscamos es que nuestros empleados obtengan más allá de su salario base, obtengan beneficios, y esos beneficios van de que sean atractivos tanto para él y su familia, a través de un programa de Calidad de Vida que se llama "Vida Saludable", y a través de beneficios como seguros dentro de la compañía y otros beneficios educativos, que el empleado pueda acceder a ellos de manera gratuita por prestarnos sus servicios, y él se vea beneficiado de cierta manera, casos por ejemplo como el seguro de vehículo (nosotros podemos asegurar tanto nuestros carros, como el de nuestros padres, cónyuges, hijos y hasta nuestros hermanos a una tasa preferencial). El plan de vida saludable es el que nuestros trabajadores pueden por ejemplo hacer ejercicio, nutricionista, programas de ejercicios (bailoterapia, yoga, equipo de futbolito, etc.).

Cuando me hablas por ejemplo de esos beneficios de estudio, ¿son oportunidades de desarrollo de carrera? Por ejemplo, hacer MBA, Diplomados, o sólo cursos y ese tipo de cosas.

Bueno nosotros tenemos, otro de los beneficios dentro de ese plan de recompensa total, todo lo que es la parte de estudios. Anualmente se hace un llamado que denominamos People Planet o Planeación de carrera, en este esquema se determina cuáles son tus necesidades digamos técnico, y allí directamente con tu coach, determinan cuáles son esos cursos o mejoras académicas que tú deberías de

tener, la compañía te apoya con algunos, económicamente, dependiendo de la necesidad de tu cargo y de las evaluaciones anuales de desempeño, que se realiza una vez al año y que a partir de esto se puede optar o no, igualmente con la antigüedad.

¿Esa evaluación de desempeño la hacen ustedes acá internamente o contratan a una empresa externa?

Se hace de forma interna, lo lleva el departamento de Desarrollo, y el Coach realiza un acompañamiento que repercute directamente en el incremento salarial, es proporcional.

¿Y se hace de qué manera (360°, líder-liderado)?

De cierta forma, al principio se hace líder-liderado y luego se lleva a cabo una evaluación 360°, al final se reúnen todos los líderes y evalúan a todas esas personas.

¿Estas políticas de las que me estás hablando de Total Rewards, han variado o han sufrido algún tipo de cambio en los últimos 5 años?

Si han sufrido cambios en el sentido en que se han añadido nuevos beneficios o algunos se han potencializado.

¿Cuáles son los lineamientos tomados en consideración para establecer la política de compensación?

Nosotros tenemos una política de compensación regional, que cada país luego lo adapta según las variaciones de Ley que apliquen a cada país, y como tal, se describe a nivel nacional.

Por ser una trasnacional, ¿dónde queda su casa matriz?

En New York.

¿Y ellos pueden darles lineamientos que tienen que ser o estar obligatoriamente en la política de compensación y beneficios? Digamos a nivel global.

Hay muchos lineamientos que son confidenciales y que en algunos casos ni siquiera es abierta a todos los empleados. Si existen lineamientos globales que debemos cumplir todos, y hay beneficios que sólo hay acá en Venezuela por ser este nuestro entorno de acción.

De acuerdo a los lineamientos legales de Venezuela, ¿estos modifican o cambian los lineamientos globales que les dicta casa matriz?

Si, nuestra política acá en Venezuela está filtrada por todos los estatutos legales del trabajo.

¿Cuáles son los factores que definen el sistema de compensación propio de la empresa?

Nosotros tenemos unos lineamientos de los cuales se rigen nuestro sistema de compensación. A través de investigaciones de mercado establecemos nuestro posicionamiento y hacemos también estudios de nuestras mismas unidades. Se realiza un análisis salarial y de los beneficios, con dos consultoras reconocidas a nivel mundial, e investigamos sobre ciertos cargos y ciertos beneficios, se verifican estas matrices y establecemos nuestras matrices salariales que regirán todo el año calendario.

¿Qué otros factores aparte del desempeño recompensan al momento de incluirlos dentro del paquete de compensación?

Para todos nuestros empleados se basa en el desempeño, el trabajo orientado a resultados según nuestra filosofía claramente "A nosotros no nos importa cómo lo hagas, sino que llegues al objetivo", claro, siempre y cuando bajo unos estándares y políticas, no llevándote a las personas por delante y dentro de un marco x's. Nosotros acá trabajamos por ejemplo con el horario Flex Time, con unas opciones que tenemos. Como estamos orientados a desempeño, estamos orientados a la calificación que

vamos a recibir anualmente, y además cuando yo te hago una oferta salarial a ti, te hago tanto lo que sería mi esquema de beneficios y mi esquema salarial.

¿Otros reconocimientos, como antigüedad o por reducción de gastos?

Bueno por ejemplo con antigüedad no damos bonos, sino reconocimientos (un botón o algo así). El resto se da por convención colectiva y es simbólico. ¿Cómo puedo pagarle yo a una persona que ha prestado servicios durante treinta años a la empresa? No tengo cómo.

Bien, cuéntame ahora, ¿qué procesos de desarrollo de personal tienen específicamente para el área de ventas?

Todo su proceso de desarrollo está enmarcado en el programa People Planet que les comenté, ya que nuestra fuerza de ventas se puede dividir en dos, lo que es la parte sindicalizada y la no sindicalizada. El desarrollo más fuerte se ve en la parte no sindicalizada, pues la otra ya establece según contrato colectivo los parámetros educativos (becas, cursos, etc.), dentro de los cuales se van a mover.

Ahora puedes, a nivel de organigrama, ¿cómo se estructura el Departamento de Ventas de la empresa?

Ok, ellos se distribuyen por canal, al ser una empresa de consumo masivo, nosotros apuntamos a distintos canales, canal de Detal (DTS) el cual va con a kioscos y panaderías llamado Vendedor II, luego viene el canal de Mayor que son las distribuidoras con pedidos ya precargados que es Vendedor I, y luego tenemos el vendedor de supermercados que es Promovendedor o Vendedor I, esta figura sólo existe en Pepsico (toma pedidos y arregla los anaqueles o los productos según las especificaciones de la marca). Arriba de vendedor I están los Supervisores de Ventas, distribuidos por áreas geográficas (donde por ejemplo está el Supervisor de Caracas Este y el Supervisor de Caracas Oeste). Por encima de los supervisores están los Coordinadores de los canales, los cuales supervisan el trabajo de los supervisores. Arriba de los Coordinadores están los Gerentes de Clúster de las regiones geográficas (Oriente, Occidente, Centro y Andes), ellos supervisan a los Coordinadores, luego vienen los Gerentes de Canales y todos ellos le reportan al Director General.

Explícame un poquito como es el proceso de la compañía para establecer los objetivos del área de ventas en particular.

Bueno hay objetivos que vienen establecidos por la región, que se establecen por volúmenes de ventas en toneladas. Esas toneladas se traducen desde la cabeza del área hasta el cargo más básico, haciendo una convención anual de ventas a nivel nacional.

¿Cuál es el paquete total de compensación de los cargos de ventas? Sin importarnos cifras, sólo el contenido de fijo y variable.

Dentro de su paquete tiene su salario base y tiene el pago de cesta tickets estipulado por Ley, su compensación variable. Entre coordinadores y vendedor hay un cambio en compensación variable en cuanto a porcentajes, para vendedores es 70/30, supervisor no tiene compensación variable y gerentes y directores tampoco. Los coordinadores tienen 80/20, es mensual. Su convención colectiva establece que tienen un modelo de productividad de venta, establece ciertos parámetros como aquellos puntos que ellos tienen que lograr, se basa en que ellos logren ciertas metas y vender ciertos productos también (productos Foco que ellos tienen que vender), y lograr ciertos presupuestos, modificándose de acuerdo a las rendiciones y lo que va sucediendo y también a variaciones del mercado, por ejemplo asistencia puntual y perfecta.

¿Son penalizados en el bono variable si se emburra al cliente o evalúan la distribución?

Nuestra filosofía no es hacer eso. No se emburra al cliente porque no se vale comer hoy y pasar hambre mañana, según las estadísticas hay devolución y eso si pecha al vendedor en su programa de productividad y está contemplado dentro de su política.

Anteriormente, nos había comentado que ustedes contemplan ciertas situaciones que exoneran al vendedor de ser pechado, en caso de que no llegue a algo, por ejemplo con el tema de las lluvias. ¿Cuáles serían esas situaciones?

Si las contemplamos. Las cuales son desastres naturales, por ejemplo lo que sucedió en La Grita con un derrumbamiento de montañas, y hubo ciertos productos que escasearon y esos productos implican que no se peche al vendedor.

¿Ustedes garantizan por producto?

Si, exacto. Y por unidades, estadísticamente se garantizan aquellas que pueden pechar.

¿Quién garantiza eso?

El área de ventas, directamente Go to Market.

¿Qué particularidad se obtiene por ser el área de ventas? ¿Cómo bonos o algo así?

Hay un pago que en su mayoría se ve en Ventas, que es el bono de vehículo. Del resto tenemos los mismos beneficios. Los demás son por convención colectiva. Todos los vendedores son sindicalizados.

Cuando hay factores digamos externos a todo lo que es el desempeño o a la disponibilidad de lo que la naturaleza de la posición tiene que hacer le garantizamos ciertos variables, por ejemplo, nosotros tenemos diferentes tipos de variable y a su vez indicadores, como venta cero, devoluciones, cumplimiento de la cuota y cosas así por el estilo, distribución de producto, y todo esto, pero obviamente yo no le puedo exigir a un vendedor que me cumpla con el mix de producto si yo no tengo papa y no estoy produciendo Rufles, entonces en esos caso se llevan la proporción o el nivel total que le corresponde el pedacito de Rufles se los garantizo al 100%. Como te digo todo aquel factor externo que no sea imputable a la naturaleza de acción del cargo de vendedor, junto con el supervisor en ese momento nosotros hacemos una evaluación y garantizamos ese pago variable o en algunos casos, dependiendo de la estrategia de negocio, uno dice ok perfecto no hay Rufles pero vas a tener que venderme el doble

de Doritos entonces se van juntando las cargas del negocio de manera que la persona pueda llegar y así gana la compañía y gana el vendedor.

¿Ese lineamiento de garantizar el variable en esas situaciones es un lineamiento regional, que viene de casa matriz o es local?

De nosotros. A pesar de ser una compañía trasnacional nosotros tenemos bastante libertad en cómo nos manejamos en todo lo que son ejecuciones de los cargos y ejecuciones de la ley venezolana, puede pasar que en otras organizaciones viene y te dicen tiene que ser así, tiene que ser asao, no pueden pasar un mix de compensación 70-30, nosotros aquí tenemos un mix de productos por cada negocio a diferencia de la compañía global donde en prácticamente todos se guían por un mix de 70-30, y nosotros ahorita casi estamos en 50-50 entonces como ves nosotros mismos podemos hacer la adecuaciones, incluso nosotros le llamamos a las comisiones acorde a nuestro modelo de productividad y eso todos los años se revisa y nosotros lo hacemos pues sin pedirle permiso a nadie, así que es bien local.

¿Esa distribución de los bonos que me estás hablando, de la distribución, venta cero, eso tiene todo la misma proporción?

Eso tiene un peso diferenciado por cada uno de los indicadores, incluso va de acuerdo a los cambios que hacemos anual, entonces todos los años en un momento específico se revisa el modelo de productividad de manera para hacer ajustes, por ejemplo se han hecho ajustes que funcionan como una mini negociación de contrato colectivo donde se incluye una variable, se saca otra, se modifican las ponderaciones y los pesos de cada una de ellas de acuerdo a las necesidades por eso es un tema de negociación. Por lo menos ahorita que estamos en negociación de contrato que vamos a aprovecha ahorita la oportunidad para negociar el modelo de productividad obviamente, entonces vemos algunas variables que se pusieron el año pasado nadie se la está ganado y que se cumpla a mí no me mueve la aguja de lo que yo necesito como organización, por lo menos venta cero eso quiere decir que para nosotros por lo menos se tiene que vender aunque sea una bolsa de Pepitos ese indicador tiene que bajar más de manera que yo pueda entonces tener un poco más, el hecho es que no se lo está ganado nadie porque tiene una venta cero pero el hecho de que yo lo haya

puesto no me mueve la aguja de ese indicador, entonces a la larga para qué lo tengo en mi modelo.

Entonces en base a eso, es que todos los años se va modificando, o sea que tenemos algunos variables, algunos indicadores que posiblemente vamos a sacar del modelo como a lo mejor vamos a plantear meter otros, eso ya viene en la negociación porque hay cosas que nosotros queremos meter y la negociación con el sindicato se nos pone un poco trancada y entonces no, o yo le quiero poner más peso al cumplimiento de la cuota y a veces el sindicato se me pone, entonces bueno la típica negociación y se pone a veces un poquito complicado, pero es anual todo ese ajuste y validación de ese modelo de productividad.

¿Los lineamientos que ustedes tienen en cuanto a flujo de caja rentabilidad y otros, básicamente que es lo que buscan premiar ustedes en el paquete de compensación general?

Bueno nosotros como compañía lo que buscamos es posicionamiento, lo que es la participación para nosotros en el mercado es algo clave e importante, muy importante, que yo diría es el foco final para determinar en los productos obviamente la venta. Fíjate ahora que lo que la rentabilidad del producto no lo pechamos hacia los vendedores porque ellos no tienen mucha inherencia sobre lo que es la rentabilidad del mismo, también para nosotros lo que es el costo de distribución y venta tampoco es algo que te mueve la vara para determinar la rentabilidad de la compañía; y el flujo de caja diría que tampoco, porque nosotros tenemos 3 canales de ventas distintos.

Entonces nosotros buscamos garantía en participación, obviamente exposición porque el DTS que es el vendedorcito ese que va con su camión y me garantiza a mí la presencia o digamos el marketing de calle para que se sepa que en cada quiosco hay un Pepitos, hay una Rufles y todo eso y el modelo de venta de esa gente es cash, entonces llega y dice dime cuantas bolsas de Pepitos quieres, le dicen 20 toda 20 y dame la plata y eso el vendedor tiene que ir a depositarlo todas las tardes, eso quizás me garantiza a mí un poquito el flujo de caja pero no es indicador, por ejemplo yo te digo el flujo de caja es el que me mueve para yo pagarle a mi vendedor no lo es porque yo mañana pudiese decir le voy a poner todo a crédito por ejemplo. Por eso es más como te digo cumplimiento de la cuota y cumplimiento de volumen como

obviamente ventas eso es lo que más mueve y la parte de la participación que es tener así un macro muy general de todos los productos.

¿Si bien el área de ventas es quien designa los lineamientos en su área, no sé si compensación o recursos humanos en general tiene alguna participación en la evaluación de aquello que se les plantea a los vendedores, donde se emita alguna opinión sobre las metas trazadas?

Ahí sinceramente no, recursos humanos tiene que ver a nivel de salario y evalúa el modelo del sindicato si gana 5mil y su variable es de 3mil como lo paga el área de ventas. Prácticamente ahí nosotros no interactuamos con esas metas. Si podemos dar una alerta, pero así como que ojo revisen cuando vemos que por lo menos los costos laborales se nos están yendo muy arriba por un sobre-cumplimiento en la meta, si vemos que todo el mundo está llegando a un 150% de cumplimiento entonces decirnos ojo no será que están muy blanditos con el tema de los targets que estamos poniendo o incluso al revés, donde nadie se lo está ganado pero ahí seguro no vamos a ser nosotros quienes van a chillar sino el mismo vendedor el mismo sindicato es el que va a salir peleando pero eso es en algunos casos si te digo la verdad nosotros no tenemos mucha inherencia en la determinación de las ventas, en la meta, e incluso la misma composición, a veces participamos en la simulación que nos ayuda a nosotros con lo que es el costo laboral, para que así mis niveles e mantengan en un orden correcto y no estemos distorsionados con el mercado, pero como ellos componen que si se le da un 50% de cumplimiento de cuota, el 10% a vista efectiva todos los indicadores de cualquier cosa es en realidad es problema de ventas, más bien nosotros les decimos señores que van a hacer como lo va a repartir, entonces hacemos los análisis, junto con planning, que son los que maneja el presupuesto, ellos son quienes validan todo y nos dicen o se volvieron locos o vamos a ver si no se los come el sindicato.

¿En cuánto a la porción percentílica del mercado que pagan a los cargos de ventas, cuál sería?

Aunque con los vendedores no hago un estudio en particular de mercado por el tema de ser sindicalizados, ahorita que estamos negociando si trato de buscar la media del mercado, la mediana del mercado de manera de determinar como yo tengo

el tabulador salarial para ese grupo y saber más o menos como está la mediana a través de un estudio pequeño.

¿Y a nivel de supervisores y gerentes?

Esos son una mediana de mercado neta con un estudio de mercado de referencia en particular porque recuerda que ellos están fuera de sindicato y se mueven en función del modelo de compensación general de la compañía que abarca al personal no sindicalizado.

¿En este último año se cumplieron los objetivos pactados organizacionalmente en Venezuela? Es decir, ¿se superaron?

Si, están los macro-objetivos y están los puntuales. A nivel general cerramos bien, se cumplieron los objetivos, bajo año fiscal. La gran meta era aumentar el número de producción de toneladas, acompañado con el número de ventas.

¿Tienen algunos elementos o indicadores que les diga si están en la misma línea los objetivos corporativos con el desempeño de las personas?

Si, se establecen objetivos por canales, y a través de eso se dirigen los organizacionales. Los vendedores no hacen la misma evaluación de desempeño que nosotros. Sólo se ve por sus resultados de ventas.

¿Ustedes tuvieron algún inconveniente o percance en la parte política o legal, por la implementación de nuevas leyes o factores ambientales que afectaron la productividad el año pasado?

Bueno, en el marco del país, en donde la política tiene mucha presencia, siempre hay puntos donde afecte dentro de la empresa. Por ejemplo, hay sindicatos que se encuentran parcializados hacia cierta ideología, y de cierta manera eso afecta el desempeño, y los desastres naturales que les comenté anteriormente, el control cambiario que nos afecta directamente, pero no otras leyes ni nada de eso.

¿Hubo alguna situación en particular que impulsó la productividad o que ayudó a cumplir con los objetivos de forma satisfactoria?

No tengo esa información.

¿Qué oportunidades beneficiaron los resultados que obtuvieron el año pasado?

Una de nuestras ventajas el año pasado fue haber lanzado un nuevo producto, una marca, que se llama Twistos. En este caso tomamos mucha ventaja sobre nuestros competidores porque nadie más lo posee.

¿Ustedes tienen alguna prueba o algún indicador que compruebe la alineación entre las metas organizacionales y el desempeño de ustedes en sus cargos?

Siempre se hacen reuniones para verificar los datos semanales y mensuales para ver si se están cumpliendo los objetivos y esto se cascadea desde el Director hasta los vendedores.

De acuerdo con el área de RRHH, ¿cuál es o cuál era la percepción del área de cuán realistas o cuán retadores eran los objetivos planteados por Ventas en el período evaluado?

De cierta manera, al participar todas las áreas, todos sentimos que las metas son lo que son, y todos contribuimos a que se logre este objetivo y una de nuestras premisas es el crecimiento sostenido, si nosotros no vamos creciendo, no hacemos nada. Es nuestro objetivo.

¿Algún otro objetivo que nos puedas mencionar?

Como tal, se ha perdido un poco el terreno en el mercado y hay que buscarlo, es un objetivo del quinquenio aunque cada año vamos estableciendo cuál será nuestro posicionamiento en el mercado para poder llegar a ese objetivo macro. Por ejemplo, este año se logró.

Lo principal que quiero que se lleven es que nuestra fuerza de ventas es sindicalizada y se mueven a través de contrato colectivo, lo que ahí se escribe es lo

que ahí se hace, que la compensación variable sólo está para el área de ventas, y ellos tienen otros bonos como Bono Reto que se recibe según parámetros mensuales a través de producción y ventas, pagado mensualmente si se logran esos objetivos por medio de un colchón de porcentaje. Esta fuerza de ventas sólo se evalúa por cumplimiento y resultados, y de los supervisores hacia arriba son evaluados por desempeño.