

Efectos de la aplicación de sistemas de compensación variable por desempeño en agroempresas

Francisco Michael Moncada Desintonio

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2013

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Efectos de la aplicación de sistemas de compensación variable por desempeño en agroempresas

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Francisco Michael Moncada Desintonio

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2013

Efectos de la aplicación de sistemas de compensación variable por desempeño en agroempresas.

Francisco Michael Moncada Desintonio

Resumen. La presente investigación examinó distintos indicadores de carácter general, de área o departamento e individuales, como factores que contribuyen a elevar la competitividad empresarial. Se monitoreó los distintos costos, tiempos y cantidades, con el propósito de evaluar los objetivos propuestos. Es necesario tener y definir indicadores reales, concretos y medibles para poder evaluar el desempeño de las personas dentro de la organización, estos indicadores son relacionados con la estrategia global de empresa y con el concepto de productividad por área y/o puesto.

Al ofrecer ventajas y desventajas demostradas por las instituciones se evaluó la situación empresarial antes de la aplicación de los conocidos sistemas de compensación variable y enseguida se examinó la evolución que tiene la empresa después de la aplicación del Sistema de Compensación Variable. Siendo los indicadores de producción, ingresos por ventas, clima laboral y efectividad del servicio post venta los de mayor impacto positivo en las empresas citadas.

Las agroempresas coinciden que la implementación del sistema de compensación variable se plantea desde un inicio para aumentar la producción con una menor cantidad de insumos.

Palabras clave: Competitividad, compensación variable, indicadores, productividad, efectividad.

Abstract. The present research examined various general indicators, of area or department and individual, as factors that contribute to increased business competitiveness. By monitoring the various costs, times and amounts, in order to evaluate the proposed objectives. It is necessary to have and define real, concrete and measurable indicators in order to evaluate the performance of individuals within the organization, these indicators are related to the company's global strategy and the concept of productivity per area and / or position.

By offering advantages and disadvantages demonstrated by institutions it was possible to evaluate the business situation prior to the application of the known variable compensation systems and then analyze the evolution that the company had after the application of Variable Compensation System. As indicators of production, sales revenue, labor climate and effectiveness of sales after service as the most positive impact on the listed companies.

The Agribusiness agreed that the implementation of Variable Compensation System must arise since the beginning to increase production with fewer inputs.

Keywords: Competitiveness, variable compensation, indicators, productivity, effectiveness.

CONTENIDO

Portadilla	i
Página de firmas	ii
Resumen	iii
Contenido	i
Índice de cuadros, figuras y anexos.....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MATERIALES Y MÉTODOS.....	3
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	7
4. CONCLUSIONES	19
5. RECOMENDACIONES	20
6. LITERATURA CITADA.....	21
7. ANEXOS	22

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Tipo de compensación variable implementada en las agroempresas del estudio junto al año de implementación.....	8
2. Composición de la remuneración según el cargo.....	9
3. Indicadores de tipo general.....	10
4. Indicadores del área de recursos humanos y personal.....	12
5. Indicadores del área de ventas y marketing.....	14

Figuras	Página
1. Resultados de la implementación de un SCV en ingresos y costos.	11
2. Resultados de la implementación de un SCV en las relaciones laborales y RRHH... ..	12
3. Resultados de la implementación de un SCV en ventas y marketing.	15
4. Resultados de la implementación de un SCV en la calidad laboral.	16

Anexos	Página
1. Carta de compromiso.....	22
2. Formato de entrevista a representantes de agroempresas.....	23

1. INTRODUCCIÓN

Es un hecho que la empresa de hoy, motor del progreso y del desarrollo de los pueblos, enfrenta un sinnúmero de desafíos que le impone el mundo globalizado actual. Por una parte podemos observar como éste, demanda cada vez con más fuerza de las empresas y de las personas que las conforman, capacidad de adaptación y ajuste, tanto a sus exigencias, como a sus vaivenes. Por otra, vemos como las empresas buscan la forma de atraer buenos trabajadores, comprometerlos con el quehacer de ésta, con sus metas y objetivos y retenerlos por el mayor tiempo posible. Se entiende que sólo contando con gente capaz, comprometida y actuando unidos tras un propósito común, podrán tener éxito en la tarea de ser actores permanentes y relevantes en el mundo altamente competitivo de la empresa de hoy (Cerde et al. 2013, Prat y Muñiz 2002).

El cumplir con éxito ambos objetivos resulta una tarea nada fácil de cumplir. El desconocimiento y la forma antagónica de trabajar hacen pensar en lo difícil que es ahora cambiar la metodología de trabajo. Una de las modalidades que están adoptando empresas en todo el mundo para alcanzar los dos objetivos descritos inicialmente, es la implementación de sistemas de remuneraciones variables como sistema de compensación para sus trabajadores, conocido como modelo de Compensación Variable por Desempeño CVD (Cruz 2012).

Resulta obvio que en donde no haya ningún premio a la producción este sistema será mucho mejor recibido, ya que aporta una esperanza concreta de aumentar los ingresos mejorando la gestión de la empresa. El empresario debe aprender a utilizar esta herramienta no sólo por el bien de la empresa, sino también por el de su gente. No hay mayor motor de cambio y crecimiento que la motivación. Se logra con esto, generar un mayor compromiso de parte de éstos con los resultados de la empresa y tener una mejor capacidad de adaptación a los cambios en la demanda o en las condiciones del mercado que se puedan presentar en un momento dado. Con esto es necesaria la evaluación del desempeño ya que su aplicación no sólo se realiza para poder medir de una forma más objetiva el desarrollo de los empleados o reconocer las necesidades de mejora, sino que adquiere valor como una herramienta en la información del futuro personal.

Técnicamente se puede describir la compensación o renta variable como:

- a. Un elemento que motiva y direcciona el desempeño de las personas.
- b. Una forma de compartir riesgos y ganancias.
- c. Una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio.
- d. Una estrategia para controlar costos.
- e. Un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo (Bohórquez 2013).

Dentro de las limitantes del estudio, están la disponibilidad de información por ausencia de empresas aplicando el Modelo de Compensación Variable por Desempeño o por falta de interés de las empresas para compartir esa información, también la disponibilidad de tiempo para la investigación por el sistema educativa que rige en Zamorano y por último los factores externos distintos a los que se someten las agroempresas en estudio (políticas, precios, economías). Al no estar dentro de la misma área territorial su situación cambia significativamente.

El estudio será una investigación de tipo causal o explicativa, que buscará explicar las causas y efectos que se derivan de la aplicación de modelos CVD en empresas. Además se puede señalar que será una investigación cualitativa, básica, empírica, de campo, microsocial (se trabajará solo con una pequeña muestra del universo posible), sincrónica y mixta (se usarán fuentes primarias y secundarias al mismo tiempo).

Objetivos

- Determinar los efectos de la aplicación del Sistema de Compensación Variable por desempeño en una muestra de agroempresas.
- Establecer las variables o criterios que se utilizarán para medir los efectos de los métodos de compensación.
- Establecer indicadores o índices para cada variable o criterio.
- Aplicar a una muestra seleccionada de empresas los indicadores establecidos luego de la aplicación de sistemas de compensación variable.
- Aplicar los indicadores escogidos a los datos históricos de las empresas antes de la implementación de sistemas de compensación variable.
- Comparar resultados y efectos previo y posterior a la implementación de sistemas de compensación variable.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

En consideración a los conocimientos y enfoques teóricos establecidos respecto a los componentes del sistema de compensaciones y los factores del desempeño laboral, es necesario referir la información adecuada acerca de los aspectos que fundamentan la ejecución de esta investigación en el ámbito práctico, el cual la caracteriza, atendiendo los términos que se explicarán a continuación. Para la clasificación de este estudio de acuerdo con su realización, se consideran los lineamientos descritos por Hernández, Fernández y Baptista (2003), así como los establecidos por Tamayo (2001), quien plantea la referencia del tipo de investigación como la forma de ejecución o estrategia que se adoptará para satisfacer los objetivos específicos.

Debido a la inexistencia de una base de datos que permitiera identificar empresas que implementaran alguna variación del CVD y a la falta de interés por compartir información detallada por las mismas, se decidió realizar un muestreo no aleatorio, contactando varias agroempresas de la región latinoamericana (Ecuador, Nicaragua, Costa Rica, El Salvador).

El criterio usado aquí fue el de la teoría de grandes números, a través de la cual se asume que la inclusión de más observaciones en una muestra no aleatoria permite obtener información de las variables a estudiar permitiendo explicar más apropiadamente el comportamiento de la población. En otras palabras, se toma una muestra lo más amplia posible de la población o el universo desconocido, justificando la concepción frecuentista de la probabilidad. Así, una muestra de 7 empresas entra en estudio, estableciendo reuniones con los representantes para obtener información apreciable. Con esta cantidad se busca conformar un grupo que represente la tendencia promedio (o más común) que impera entre los elementos de la población completa.

Las empresas involucradas, así como un breve perfil de las mismas, se enumeran a continuación:

- **Plantas y Flores Ornamentales S.A.** San José, Costa Rica. Grande Empresa (CEPAL 2001). Produce y exporta flores y follajes desde 1986. La compañía cuenta con la experiencia de más de dieciocho años, en producción bajo invernaderos y campo abierto de flores y follajes. Posee más de 50 hectáreas de invernaderos y 250 hectáreas de flores al aire libre y follajes.

- **Hacienda San Felipe.** Yaguachi, Ecuador. Pequeña empresa (ALADI 2001). Empresa dedicada a la producción y venta de arroz entero largo y extra largo. Posee más de 40 hectáreas siendo parte del grupo de productores yaguachenses que suministran a piladoras como “Silvia María”, “Dos Hermanos”, “Arrocesa. S.A”.
- **Agrojesea** Estelí, Nicaragua. Mediana empresa (ALADI 2001). Empresa dedicada a la exportación e importación de granos básicos, acopio, limpieza y empacado de los mismos. Nace en el 2003 siendo su principal socio comercial el Gobierno Nacional. Luego de la creación de la empresa se da paso al programa de intercambio de petróleo por carnes, granos entre otros. Siendo Agrojesesa uno de los principales proveedores del proyecto.
- **Agropecuaria Inedeca** -El Chaco, Ecuador. Pequeña empresa (ALADI 2001). Se crea en el año 1998 y nace como un Agroveterinario atendiendo a todos los clientes (productores de leche) de la empresa Nestlé S.A. de la Ciudad del Chaco, Agropecuaria Inedeca realiza sus cobros por medio de Nestlé S.A. proporcionando descuentos a quienes se adhieran a este sistema de pago.
- **Concentrados San Jacinto** Metapán, El Salvador. Pequeña empresa (CEPAL 2011). Planta procesadora de alimentos concentrados para animales con una capacidad de procesamiento de 150 toneladas mensuales, ubicada en el departamento de Santa Ana con más de 10 años de experiencia en suministro a los productores de ganado vacuno y bovino, como también avícolas.
- **Hacienda San Luis** El Carchi, Ecuador. Mediana empresa (ALADI 2011). Finca ubicada al Norte del país, creada a inicios del año 2000 por la familia Erazo Pozo prominentes agricultores de la zona Andina, principalmente dedicados a la producción de ganado lechero y subproductos teniendo una importante cuota en Nestlé Ecuador. En menor proporción la producción del cultivo de papas siendo su principal cliente el mercado mayorista Quito.
- **Agrocentro S.A** Managua, Nicaragua. Mediana empresa (CEPAL 2001). Empresa Importadora y Comercializadora de productos agrícolas: agroquímicos y veterinarios. Fundada el Junio de 1974, cuenta con su casa matriz ubicada en Managua y 350 agro servicios o distribuidores en el territorio nicaragüense. Atiende a un mercado mayorista y por venta directa.

La información se obtuvo mediante video conferencias y visitas *in situ*. En el caso de Hacienda San Felipe, Agrojesesa S.A., Agropecuaria Inedeca, Hacienda San Luis se utilizaron ambas herramientas y en las restantes solo videoconferencias. Siendo varios trabajadores de las agroempresas y sus gerentes propietarios quienes luego de obtener la carta de compromiso (Anexo 1) se comprometieron con el actual estudio.

En la planeación y estructura de las videoconferencias se definieron el objetivo general y los objetivos específicos junto con el tema central de estudio, determinando la orientación de la videoconferencia con la entrevista (Anexo 2) y un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos cada sesión. En las entrevistas directas a profundidad se consideraron a todas aquellas personas involucradas con y dentro de las unidades administrativas responsables de la operación, pues dichas personas poseen la información sobre la organización, funciones y actividades que desempeñan.

Mientras la observación directa en el lugar donde se lleva a cabo la operación, fue sumamente importante por la cercanía y certeza con que se adquiere la información respecto a las actividades que se realizan en la ejecución de los procedimientos, de tal manera que permite verificarlos.

Al respecto, la presente investigación es de tipo descriptiva correlacional, por cuanto el propósito del estudio comprendió describir objetivamente el efecto (fuerza y sentido) de implementar un “sistema de compensaciones” sobre la base de ciertos indicadores.

Las investigaciones correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular, atendiendo el comportamiento descrito (Hernández et al 2003).

Existen múltiples formas de implementación de la retribución variable. La selección del enfoque adecuado depende, obviamente, del tipo de negocio, de la situación financiera, del tipo de personal y, entre otros factores adicionales, por supuesto de los objetivos que nos propongamos con el sistema (Prat y Muñiz 2002)

Tipos de indicadores para el estudio.

1. **Generales de empresa.** Están relacionados con la estrategia y con los aspectos claves de la empresa, se deben seleccionar en función de su importancia estratégica.
2. **Funcionales o por departamento.** Están relacionados con la estrategia y con los indicadores generales. Pueden ser por: divisiones, departamentos, áreas, etc.
3. **De tipo individual.** No están relacionadas directamente con la estrategia ni con los indicadores generales, pero sí son particulares de las personas de cada área o departamento y casi nunca están en el sistema de “reporting” de la empresa, como indicadores principales.

Modalidades de retribución variable (Prat R. y Muñiz L. 2002)

I. Modalidades Tradicionales:

- a. **Bonos discrecionales.** Percepciones salariales abonadas luego de una contribución o resultado extraordinario. Son discrecionales porque a priori no existe una fórmula o procedimiento que establezca las condiciones de por qué se genera el bono.

- b. **Comisiones por ventas.** Incentivo basado en distribución de un porcentaje del valor de las unidades vendidas en puestos comerciales. La percepción variable se genera desde la primera unidad.
- c. **Primas de producción por actividad.** Se da casi exclusivamente en puestos del área de producción, compuesta en función de las unidades producidas o procesadas.
- d. **Primas basadas en la evaluación del rendimiento.** Compensación determinada por la puntuación obtenida mediante un sistema de apreciación del desempeño. Aquí es difícil encontrar indicadores objetivos de resultados.

II. Modalidades innovadoras: Constituyen el núcleo de lo que llamamos modelos de remuneración variable que se adaptan y refuerzan los actuales modelos de organización.

- a. **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales.** La percepción monetaria se haya fijada a objetivos previamente acordados, de cuyo cumplimiento es responsable un solo objetivo.
- b. **Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos colectivos** Al igual que en los incentivos individuales, son previamente fijados pero se responsabiliza un área, una división, empresa en general o multiniveles.
- c. **Participación en los beneficios (profit sharing).** Surge directamente de la contabilidad de la empresa, sin que sea necesaria la fijación de alguna referencia cómo son los objetivos. (Utilidades líquidas)
- d. **Participación basada en objetivos (goal sharing).** Incentivo colectivo basado en la participación de los empleados sobre las mejoras de productividad colectiva obtenidas respecto a unos estándares determinados.
- e. **Retribución variable a largo plazo:** Constituye una de las tendencias más claras en cuanto a política retributiva (objetivos plurianuales, acciones). Vinculado al rendimiento o resultados obtenidos en un plazo mayor a un año, basados en objetivos plurianuales, buenos resultados en varios periodos, o acciones en todas sus variantes.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Actualmente las compensaciones salariales se entienden como una de las herramientas más efectivas para alinear a las personas con las metas de cada organización, la experiencia y el análisis sobre el tema de las compensaciones han hecho que una de las principales tendencias que se observan actualmente en los negocios a nivel mundial es introducir la compensación variable. (Valenzuela y Berg 2003)

Objetivos para implementar un sistema de remuneración variable. Las empresas coincidieron que el primer objetivo que se plantearon para un cambio en el sistema de compensación fue mejorar la productividad. A diferencia de la Agropecuaria Inedeca y Agrocentro S.A., pues la razón de estas empresas es el expendio de agroquímicos.

- I. Aumentar producción minimizando cantidad de insumos.
- II. Participación de beneficios salariales en relación a resultados.
- III. Eficientizar esfuerzos para alcanzar rendimiento, resultados y metas comunes.
- IV. Aumentar ventas.
- V. Reducción de costos laborales totales.

Las agroempresas en estudio mantienen varios sistemas de pago probablemente nuevas por el año de implementación tal como se muestra en el cuadro 1. Coinciden en varios de los sistemas pues consideran que son los que mayores beneficios dejan en la actividad a la que se dedican.

Cuadro 1. Tipo de compensación variable implementada en las agroempresas del estudio junto al año de implementación.

<i>AGROEMPRESAS</i>	<i>SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE</i>	<i>AÑO DE IMPLEMENTACIÓN</i>
Plantas y Flores S.A	~ Primas de Producción por actividad. ~ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. ~ Retribución en los beneficios.	2006
Hacienda San Felipe	~ Primas de Producción por actividad. ~ Participación basada en objetivos. ~ Retribución en los beneficios.	2002
Agrojonesa S.A	~ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. ~ Bonos discrecionales. ~ Primas basadas en la evaluación del rendimiento. ~ Retribución en los beneficios.	2008
Agropecuaria Inedeca	~ Comisiones por ventas. ~ Retribución en los beneficios.	2000
Concentrados San Jacinto	~ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. ~ Retribución en los beneficios.	2005
Hacienda San Luis	~ Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. ~ Retribución en los beneficios.	2002
Agrocentro S.A	~ Comisiones por ventas. ~ Retribución en los beneficios.	2000

Efectos de un sistema de compensación variable en los indicadores generales. Para evaluar el efecto del SCV por desempeño se utilizaron varios indicadores, dónde, dependiendo la actividad de la agroempresa se presentan varias alternativas de medición:

Cuadro 3. Indicadores de tipo general.

<i>Indicador</i>	<i>Forma de medición</i>
Rentabilidad financiera	Utilidad total / Capital
Endeudamiento	Deuda / Patrimonio
Ventas conseguidas	Ventas reales / ventas previstas
Cash flow sobre ventas	Utilidad neta +Autofinanciación (préstamo y refinanciación) / ventas
Liquidez	Activo circulante / pasivo circulante
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad neta / ventas
Absentismo	Horas de absentismo / horas totales
Plazo de entrega para proveedores	Días de entrega reales /días de entrega acordados
Eficiencia al producir 1	Unidades Producidas por hora / empleado y Unidades a producir por hora / empleado
Eficiencia al producir 2	Mermas del periodo / total producción del periodo
Defectos	Número de unidades defectuosas / Unidades totales
Horas de Producción perdidas	Horas de producción perdidas / horas totales de producción
Rendimiento	Unidades de input / Unidades output
	Rotación de inventario
	Días de inventario por producto
	Periodo medio de Inventario (Inventario promedio/costo de mercadería vendida x día)

Fuente: Prat R., Muñiz L. 2002. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión.

Las empresas en estudio luego de la implementación de un SCV por desempeño en sus sistemas de pago indican satisfacción por que se han logrado los resultados esperados.

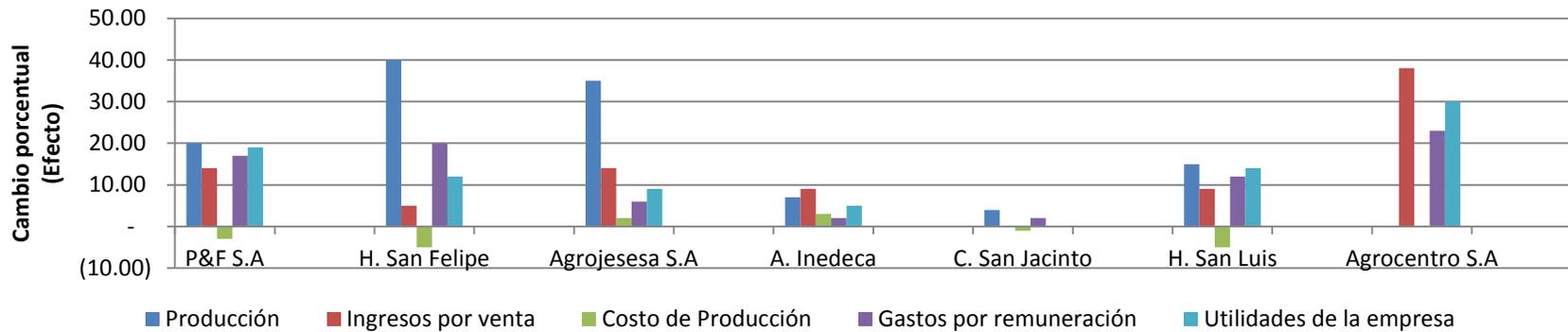


Figura 1. Resultados de la implementación de un SCV en ingresos y costos.

Cuando se analizan los resultados obtenidos por las empresas en cuestión, se comprueba que han logrado las metas esperadas. En efecto la figura 1 explica el aumento porcentual en cuanto a producción, ingresos por ventas y aumento de utilidades.

En caso de no aparecer graficado el resultado de implementación es porque no existe efecto alguno. Concentrados San Jacinto no presentó cambios.

En cuanto al objetivo de disminuir costos de producción tiene tendencia a la baja, se da lo contrario en Agrocentro S.A y Agropecuaria Inedeca dejando sin efecto al indicador ya que no aplica a su plan laboral pues ellos no producen bien alguno.

La evaluación del desempeño no siempre va ligada 100% al incremento del sueldo, sino al cumplimiento transparente de los objetivos de trabajo.

Efectos de la implementación de compensación variable en los indicadores de relaciones laborales y recursos humanos. Para analizar este apartado se utilizaron 5 indicadores:

Cuadro 4. Indicadores del área de recursos humanos y personal

<i>Indicador</i>	<i>Forma de medición</i>
Costo económico de accidentes de trabajo	N° de accidentes / coste de los accidentes
Efectividad de los costes laborales	Costes laborales reales / costes laborales previstos
Absentismo	Horas de absentismo / horas totales laborales
Rotación de personal	N° de bajas del periodo / total de trabajadores
Tasa de accidentes por periodo	N° de accidentes / días laborables. de periodo

Fuente: Prat R., Muñiz L. 2002. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión.

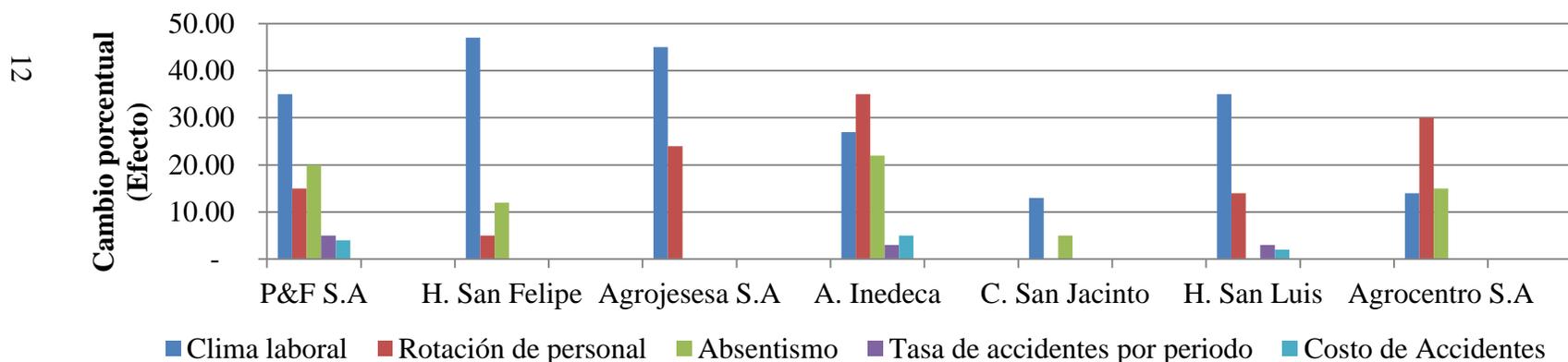


Figura 2. Resultados de la implementación de un SCV en las relaciones laborales y RRHH.

Quienes se muestran negativos a la implementación de un sistema de compensación variable, argumentan que la puesta en marcha de esta estrategia fomenta relaciones conflictivas deteriorando las relaciones de la empresa, resultado esperado por un clima laboral pésimo y competencia interna entre los colaboradores (Productivity Systems 2013).

Abordando esta realidad se encuestó y evaluó la situación luego de implementar el sistema de compensación variable, generando un impacto positivo.

Se estudió también cuál había sido el impacto (si es que había habido alguno) de este sistema en la rotación de personal. El resultado fue que este aspecto, en la práctica presentaba mejoras mayores a un 10% al dar estabilidad y mínimas variaciones del personal entre un antes del sistema y un después del sistema.

Efectos del sistema de compensación variable reflejados en los indicadores de ventas y marketing.

Los indicadores que fueron estudiados en esta área:

Cuadro 5. Indicadores del área de ventas y marketing.

<i>Indicador</i>	<i>Forma de Medición</i>
Penetración del mercado	Clientes nuevos / total de clientes
Fidelidad de los clientes	Total de clientes que repiten / total de clientes que compran
Plazos de cobro	Plazos de cobro por clientes
Pedidos nuevos en cartera	Pedidos nuevos en cartera / pedidos totales
Devoluciones por ventas	Valor monetario de devoluciones / ventas brutas totales.
Morosidad de cliente	Cuentas Por Cobrar vencidas / CPC totales
Capacidad por ventas	Pedidos conseguidos / Ofertas realizadas

Fuente: Prat R., Muñiz L. 2002. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión.

En este caso las empresas muestran mejor atención a clientes al proponer objetivos por área. El tiempo dedicado logra retener a los compradores gracias al confort brindado y en muchos casos la morosidad disminuye gracias al seguimiento de cuentas. Esto no ocurre con Agropecuaria Inedeca (solo tiene un cliente), Concentrados San Jacinto y Hacienda San Luis por el tipo de contratos que manejan con sus clientes: “Pagos por adelanto o pagos al momento de entregar el producto”, es decir: su cartera de clientes es fija ya que trabajan a máxima capacidad y únicamente el producto sale del inventario cuando se ha pagado el valor del mismo o cuándo existe un contrato de pago al momento de entrega.

Las agroempresas que no mostraron efecto luego de la implementación de un SCV por desempeño no presentan datos graficados.

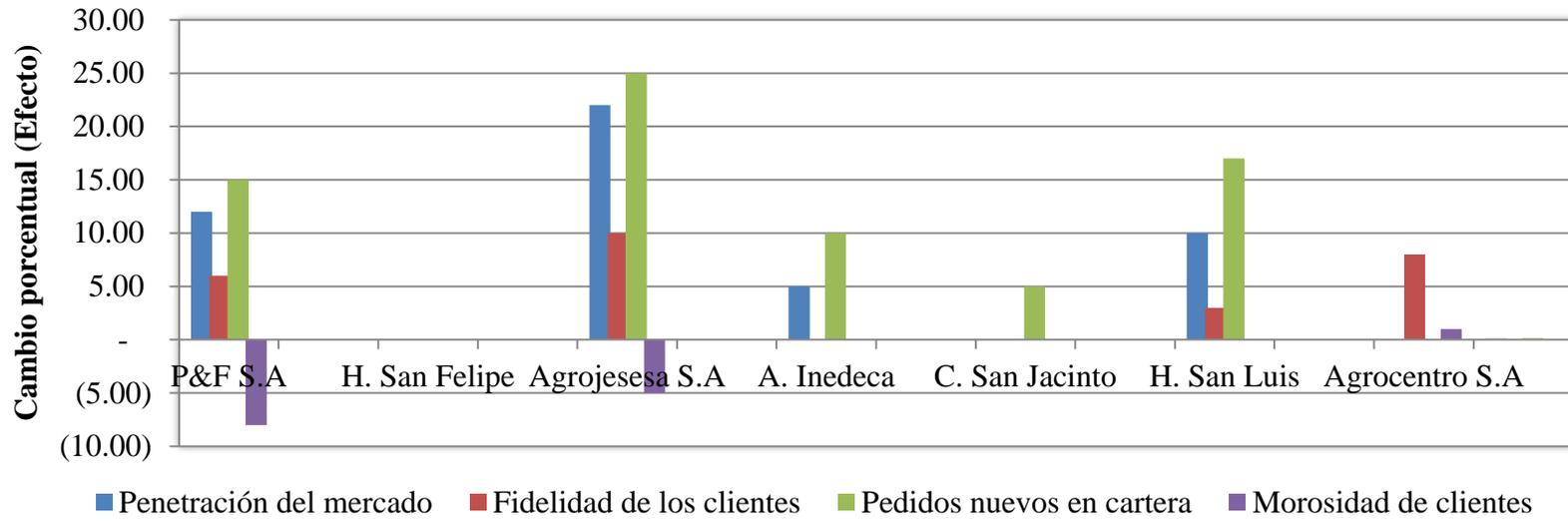


Figura 3. Resultados de la implementación de un SCV en ventas y marketing.

Efectos del sistema de compensación variable reflejados en los indicadores de calidad laboral.

Los indicadores que tuvieron influencia en este apartado:

Cuadro 6. Indicadores del área de calidad laboral.

<i>Indicador</i>	<i>Forma de medición</i>
Rechazos de la producción	N° de productos rechazados / productos consumidos
Consumo de materiales	Consumos reales / consumos previstos
Rechazo compras proveedores	Rechazos / Compras Proveedores
Entregas retrasadas proveedores	Entregas retrasadas / compras proveedores
Servicio post venta efectividad	Tiempo real a servicio Post venta / Tiempo previsto a la post venta

Fuente: Prat R., Muñiz L. 2002. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión.

16

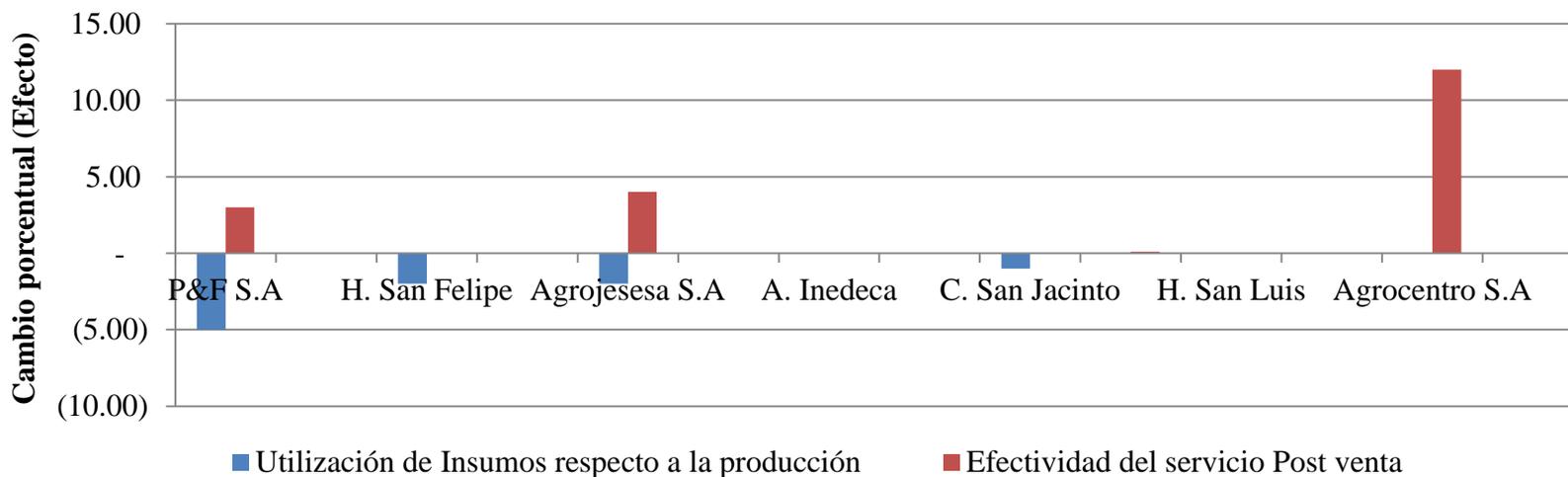


Figura 4. Resultados de la implementación de un SCV en la calidad laboral.

Los objetivos grupales o por área planteados por cada una de las empresas logran optimizar el trabajo en el área de producción al utilizar menor cantidad de insumos por cada unidad producida. El efecto luego de la implementación del sistema es positivo minimizando costos y produciendo con la calidad requerida por el cliente.

Agropecuaria Inedeca y Agrocentro S.A. no presentan cambios en el uso de insumos respecto a la producción ya que no está en su lineamiento la fabricación de productos.

Los intentos de someter al personal de todos los niveles a sistemas de evaluación no han sido del todo exitosos, en la mayoría de los casos (Productivity Systems 2013). Hay una coincidencia en que si se hace una buena planeación estratégica con los directores y gerentes se tiene un porcentaje alto de garantía en el éxito de la aplicación no sólo de la evaluación sino de los resultados que se persiguen.

Principales ventajas. Las empresas en estudio sostienen que actualmente se está logrando un fortalecimiento de enfoques y tendencias que transforman los métodos de gestión política retributiva y la orientación de modelos de retribución variable.

Las ventajas que se atribuyen a los sistemas de compensación variable por parte de la muestra son:

- Permite alinear el interés genuino del operario en ganar más, con el interés genuino de la empresa en trabajar mejor y de una manera más eficiente y competitiva, siempre considerando a los empleados como socios del negocio.
- Mide y cuantifica la “gestión por indicadores”, esto transforma en dinero las decisiones.
- Permite hacer una evaluación del desempeño de los líderes de cada sector, área o unidad de negocios.
- Permite solucionar (con el tiempo) la mayoría de las causas “evitables” que afectan negativamente el desempeño, la calidad y la productividad de los procesos.
- Centra la atención en las necesidades de los clientes, los sistemas de compensación obligan a que el colaborador proporcione valor al cliente de manera continua.
- Mejora la colaboración entre empleados, los modelos de compensación pueden fomentar el trabajo en equipo y la integración de los miembros de la empresa.
- Minimiza el impacto de premiar por antigüedad o permanencia en la empresa, da más peso al trabajo de calidad y el valor añadido a sus funciones.

Principales desventajas. Los empresarios muestran opiniones contrarias posiblemente debido a una mala constitución de modelos. Entre las molestias más usuales se encuentran:

- Es complejo y exige un cambio de cultura (o paradigma), ya no se paga sólo el esfuerzo sino la productividad y la eficiencia, conceptos difíciles de explicar al obrero.
- El tiempo de implementación suele ser largo (un año) y requiere de mucha capacitación.
- Es laborioso conseguir la popularidad del plan si existe un pasado conflictivo con la gente.
- Requiere información de Producción y de Personal muy confiables para que la gente no pierda el entusiasmo y no se decepcione.
- Si los valores base no están bien determinados, se puede pagar sin haber mejorado efectivamente.

4. CONCLUSIONES

- Los criterios de análisis se acordaron junto con las empresas interesadas que representan una parte parcial del universo desconocido, por falta de estudios referentes a los Sistemas de Compensación Variable aún existe desconfianza en la aplicabilidad que tienen en todas las áreas o simplemente sus actividades laborales no permiten una expansión de estos sistemas.
- De la misma forma que los criterios estos son aplicables dependiendo la actividad específica de cada empresa. Evidenciándose cambios positivos, tanto así que se han alcanzado en gran porcentaje los objetivos generales e individuales que se propusieron desde el momento de implementación de los Sistemas de compensación variable las agroempresas. El indicador con mayor cambio resulta ser la producción.
- Las empresas poseen varios métodos de evaluación, según su actividad y el beneficio que persiguen. Se establecen varias formas de medición en los indicadores de Rendimiento y eficiencia al producir.
- Cuando se pasa revista a las distintas áreas de la empresa antes de la implementación de un sistema de compensación variable encontramos que no se analizaban varios indicadores, pues se consideraba no necesaria al momento de la toma de decisiones, el caso más cercano de estos indicadores es el de costo por accidente, servicio post venta y eficiencia de insumos.
- El sistema de remuneración variable no reemplaza al sistema de remuneración fija, se proyecta por encima y alrededor complementándose. Funciona como una válvula de alivio convirtiéndose en una alternativa creativa para aplicar en aquellas empresas que desean mejorar y compartir las mejoras con su gente. Es necesario crear y desarrollar una cultura de orientación a resultados y de que la compensación variable es viable si se entiende que el trabajo es una contribución a la productividad y que el cumplimiento de las metas está asociado con el ingreso económico.

5. RECOMENDACIONES

- Participar de forma activa en la planeación estratégica y la comunicación continua será tarea del área de recursos humanos en general pero siempre se debe involucrar a todas las demás áreas para lograr resultados redituables para la empresa.
- Aplicar la evaluación del desempeño involucra al personal, evaluadores y evaluados, estos deben asumir que la evaluación será periódica (dependerá del sistema laboral en las empresas) y qué será la oportunidad de dar a conocer a los empleados cuál es su nivel de mejora, además de ser útil en el desarrollo de plan carrera y capacitación.
- Utilizar una muestra perteneciente a un mismo territorio para futuros estudios, esto con la finalidad de que factores externos (precios, crisis políticas, economías) no afecten los resultados.

6. LITERATURA CITADA

Barrera, M. 2001. Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional. Seminario sobre los mecanismos de promoción de exportaciones para las pequeñas y medianas empresas en los países de la ALADI.

Hernández, R., C. Fernández. y P. Baptisa. 2003. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México. p. 22-46

Hernández, R.A. CEPAL 2001. Elementos de la competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas del Istmo Centroamericano. Publicación LC/L.1637-P.

Cerda, J., G. Abarca y C. Ibarbia. 2013. Éxitos y fracasos de la evaluación del desempeño y compensación variable. Simposio Productivity Systems. 24 de Agosto 2013.

Cruz, J. R. 2012. Diseño de un sistema de evaluación por desempeño en el Espresso Americano de Honduras. Francisco Morazán, Zamorano: 2013.

Prat R., Muñiz L. 2002. Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión. Partida doble, núm. 135. p. 66-79.

Salom G. 2005. Incentivos laborales compromiso empresarial las siete reglas básicas, Inter – fórum. Consultado el 10 Mayo 2013, Disponible en <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

Tamayo, M. 2001. El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México, 4ta ed. 185 p.

Valenzuela Elena, H. Berg. 2003. Remuneraciones Variables. Una herramienta para alinear el R.H. a las estrategias de la empresa (experiencia en Chile). p. 54-62.

7. ANEXOS

Anexo 1. Carta de compromiso

A quién se dirige

Departamento

Empresa

Por propio derecho y tomando en cuenta el compromiso de ayuda reciproca que existe entre la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano y empresas amigas, en estricto apego a la responsabilidad moral que como profesional me asiste, me comprometo a cumplir cabalmente en tiempo y forma consistente para el desarrollo del estudio que evaluará los efectos de la aplicación de Sistemas de Compensación Variable por desempeño vs Sistemas de Compensación tradicionales.

Consecuentemente manifiesto que la información que se logre conseguir en las empresas seleccionadas solo será usada para fines educativos. Dando así la tranquilidad que necesitan los diversos empresarios.

Atte.

Michael Moncada Desintonio

Administración de Agronegocios

Estudiante de 4to año

Anexo 2. Formato de entrevista a representantes de agroempresas

Los sistemas de remuneración actualmente buscan que los sueldos y salarios sean el reflejo al esfuerzo personal o grupal, probando dar espacio para premiar las habilidades y rendimiento del trabajador motivando una mejora en ellos, la adquisición de nuevas competencias y de incentivos a la innovación.

A continuación deberá responder las preguntas que se ajusten a su empresa.

1. ¿Qué sistema de compensación aplica dentro de su empresa? Describa el sistema de compensación en caso de ser variable el usado.
2. Describa cuáles son las causas que lo llevan a aplicar dicho sistema de compensación
3. ¿Existen alcances o límites dentro de la empresa que se le puedan atribuir a los sistemas de compensación aplicados?
4. ¿Qué estructura tiene su modelo?
5. ¿Cómo se mide el desempeño?
6. ¿Cómo han respondido los empleados a dicho sistema en comparación a los anteriores?
7. ¿Qué impacto ha tenido este modelo en las finanzas de su empresa?
8. ¿Qué mejoras ha mostrado este sistema en comparación con modelos de compensación fija?
9. ¿Tiene otros indicadores?