

**RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA NOMINA
DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA CÁMARA COLOMBO COREANA
DE COMERCIO E INDUSTRIA.**

**PRESENTADO POR:
CATALINA LOPERA MUÑOZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2011**

**RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE LA LIQUIDACIÓN DE LA NOMINA
DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA CÁMARA COLOMBO COREANA
DE COMERCIO E INDUSTRIA.**

**PRESENTADO POR:
CATALINA LOPERA MUÑOZ**

**TRABAJO DE GRADO DIRIGIDO POR:
DAVID ENRIQUE CHAVARRO ARANZALES**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D. C
2011**

Contenido

1	Introducción.....	11
2	Glosario:.....	13
3	Objetivos	16
3.1	Objetivo General.....	16
3.2	Objetivos Específicos.....	16
4	Marco Conceptual.....	17
4.1	Descripción de la compañía	17
4.1.1	Misión	17
4.1.2	Visión.....	17
4.1.3	Estructura de la Compañía:	18
4.2	Descripción área Comercial	18
4.2.1	Funciones del Área Comercial:	18
4.2.2	Descripción del proceso de liquidación de la compensación variable del área comercial.	19
5	Desarrollo de la Investigación.....	20
6	Aportes Propios	24
7	Análisis Crítico Marco Teórico	25
8	Desarrollo de la Metodología.....	27
8.1	Fuentes de Información:.....	28
9	Resultados y Conclusiones.....	29
9.1	Encuesta Asesores:	29
9.2	Entrevista Jefe Área Comercial:.....	37
10	Recomendaciones:.....	39

11	Restricciones	42
12	Recursos.....	43
13	Bibliografía	44
14	Anexos	45

Índice de Anexos:

Anexo 1: Importancia de la Compensación para el Trabajador.	45
Anexo 2: Equipo Administrativo Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria.	45
Anexo 3: Encuesta aplicada a los asesores comerciales	45
Anexo 4: Entrevista jefe área comercial	46
Anexo 5: Importancia de las políticas en las empresas.....	47

Índice de Graficas:

Grafica 1: Organigrama.....	18
Grafica 2: Flujo grama del proceso.....	19
Grafica 3: Proceso para el desarrollo de la investigación.	20
Grafica 4: Cronograma:	21
Grafica 5: Fuentes de Información.	28
Grafica 6: Anexo desprendible de nomina.....	40

1 Introducción

Desde la introducción de las técnicas de asignación salarial, se han desarrollado técnicas cualitativas y cuantitativas con propósitos muy claros, encaminados a asignar salarios que cumplan con tres principios fundamentales: ser atractivos, retener el personal calificado y mantener un clima favorable en las relaciones laborales¹.

En la empresa Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, se presenta una situación especial ya que no existen políticas claras y eficientes para la administración de la compensación y a su vez las directivas de la organización no le han dado la importancia que tiene el tema².

El grupo de asesores comerciales de la Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, se han visto afectados por el incumplimiento en el pago de su nómina y por los errores en la liquidación de las comisiones.

Lo anterior se concluye gracias a que permanentemente se escuchan comentarios de los asesores sobre su alto grado de inconformismo, desconfianza y desmotivación, ocasionando un ambiente laboral tenso y caótico con alto impacto en todas las áreas de la compañía.

Todos los asesores que hacen parte de esta área tienen una forma de pago de acuerdo a un sueldo básico mas las comisiones recibidas por mes, y dichas comisiones son la mayor inconformidad por parte de ellos. El pago incompleto y tardío de la nomina de los asesores ocasiona una gran desmotivación al trabajar llegando al punto de tener un gran índice de rotación del personal de esta área.

Esta investigación se realizó teniendo en cuenta que unos de los más grandes desafíos que tienen las empresas hoy en día es prestar la debida atención al recurso humano con el que cuenta.

En la actualidad, un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos³. Con el establecimiento o mantenimiento de

¹ (Gonzalez, 1995, págs. 40-47).

² Anexo 1: Importancia de la Compensación para el Trabajador.

³ (Gonzalez, 1995, pág. 4)

estructuras de salarios equilibradas, la administración se propone diferentes objetivos a alcanzar, tales como; recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos; ampliar la flexibilidad de la organización, dándole a los empleados los medios adecuados para su desarrollo profesional; entre otros; buscando como fin la permanencia de la organización en el tiempo, la lealtad de sus clientes y la felicidad del factor humano al sentir que es valorado su desempeño y, así mismo, que se le permite participar en la toma de decisiones que le afectan tanto a ellos como a la compañía.

Este trabajo logrará que la empresa Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, establezca políticas claras de pago y procesos óptimos teniendo en cuenta sus puntos críticos, alineadas a la misión y visión corporativa.

Estas políticas⁴ contribuirán a que la empresa mejore el clima laboral adecuado para sus trabajadores, en especial para los asesores comerciales, quienes se sentirán motivados para trabajar por y para su empresa.

⁴ Anexo 5: Importancia de las políticas en las empresas.

2 Glosario:

- **Nomina:**

Es el detalle de los sueldos y salarios pagados a los trabajadores, así como las deducciones hechas, y, en consecuencia, la cantidad neta pagada al trabajador en un periodo de tiempo determinado⁵.

La nómina es un documento interno en el cual se registra de forma detallada, la liquidación de cada empleado de la empresa, de acuerdo con la legislación laboral vigente y los acuerdos pactados al suscribir una relación laboral.

- **Cargos Gerenciales:**

Son aquellos cargos de la estructura organizacional responsables del cumplimiento de los objetivos de la compañía.

El cargo gerencial debe tener objetivos específicos y un propósito y una función determinados⁶. Es necesario diseñar los cargos gerenciales de modo que permitan crecer, aprender y desarrollarse.

- **Compensación Variable:**

El sistema de compensación variable busca un programa de incentivos basados en la productividad que busquen incrementar el nivel de eficiencia, calidad y efectividad; además de promover el logro por encima del resultado esperado⁷.

La idea principal de un sistema de compensación variable es desarrollar estrategias de pago en base a objetivos cuantificables y medibles en periodos determinados de tiempo; actualmente las compañías manejan la compensación variable en los cargos gerenciales; en el caso de esta investigación los asesores comerciales pertenecen a este grupo ya que desarrollan actividad misional de la compañía.

⁵ (Rodríguez, 2007, pág. 423)

⁶ (Administración de Empresas: Errores usuales en el diseño de los cargos gerenciales)

⁷ (Varela, 2006, pág. 248)

Las remuneraciones variables pueden ser más o menos significativas; en ocasiones pueden representar un porcentaje muy alto de la remuneración, y en otras solo un complemento.

- **Comisiones:**

Son porcentajes sobre ventas o cobros las cuales se aplican a vendedores y cobradores de la compañía⁸.

En los departamentos comerciales de las compañías, es costumbre remunerar a los asesores comerciales en al menos dos formas:

- Uno fijo que corresponde a la remuneración mensual pactada en contrato
- Otro variable que corresponde a la comisión sobre la venta realizada.

El objetivo de la comisión es incentivar el esfuerzo del asesor que obtendrá mayores ingresos cuanto mayor sea su venta.

- **Políticas de administración de personal y de la compensación.**

Normas y objetivos de acción general que indican los programas, respuestas, interpretaciones y controles de la eficiencia en materia de personal. Las políticas establecen diferentes criterios para la dirección del personal y la concesión de prestaciones, recompensas, días de trabajo etc⁹. Las políticas pueden ser generales o aplicadas a diferentes campos específicos.

Un buen sistema de políticas en las compañías pueden ayudar a que estas desarrollen de manera eficaz las actividades que se le designan a cada uno de los miembros de la organización.

- **Cámara binacional:**

Son entidades que tienen como objetivo facilitar el acceso de las empresas colombianas a diferentes países. Para ello realizan variadas actividades, como ruedas y misiones de negocios, con el fin de identificar mercados o ampliar los existentes¹⁰.

⁸ (Alles, 2005, pág. 198)

⁹ (Rodríguez, 2007, pág. 101)

¹⁰ (MisionPyme, 2008)

Cada una de estas cámaras establece los requisitos para ser miembro de la misma y define los costos de participación.

Los miembros tienen acceso a sus bases de datos, boletines electrónicos, estudios especializados, listas de mercados y clientes potenciales, además a los servicios que prestan como asesorías en comercio exterior.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Reestructurar el sistema de liquidación de la nomina del área comercial de la Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, para definir políticas de administración de personal y de la compensación.

3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar una encuesta en el área comercial de la Cámara Colombo Coreana con el fin de evaluar el grado actual de inconformismo que presentan sus asesores con las políticas de compensación de la compañía.
- Analizar conjuntamente el proceso de la liquidación de la compensación variable y los factores de inconformismo encontrados en la encuesta aplicada a los asesores del área comercial, con el fin de identificar los puntos críticos del proceso.
- Plantear las nuevas políticas del proceso de liquidación de la compensación variable del área comercial para articular las variables encontradas durante la investigación.

4 Marco Conceptual

4.1 Descripción de la compañía

La Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria fue creada en 1986 y debidamente constituida en el mes de julio de 1989 mediante Resolución No. 709 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, como una asociación de carácter civil, sin ánimo de lucro.

Esta Cámara binacional surgió de la iniciativa de un grupo selecto de personas, colombianos en su gran mayoría, entre empresarios, amigos de Corea y entidades de derecho privado, congregados y animados en torno al deseo de apoyar desde el ámbito de la iniciativa privada el fortalecimiento y buen desarrollo de las relaciones de intercambio comercial y de cooperación técnica, industrial, científica y cultural entre Colombia y Corea del Sur.

4.1.1 Misión

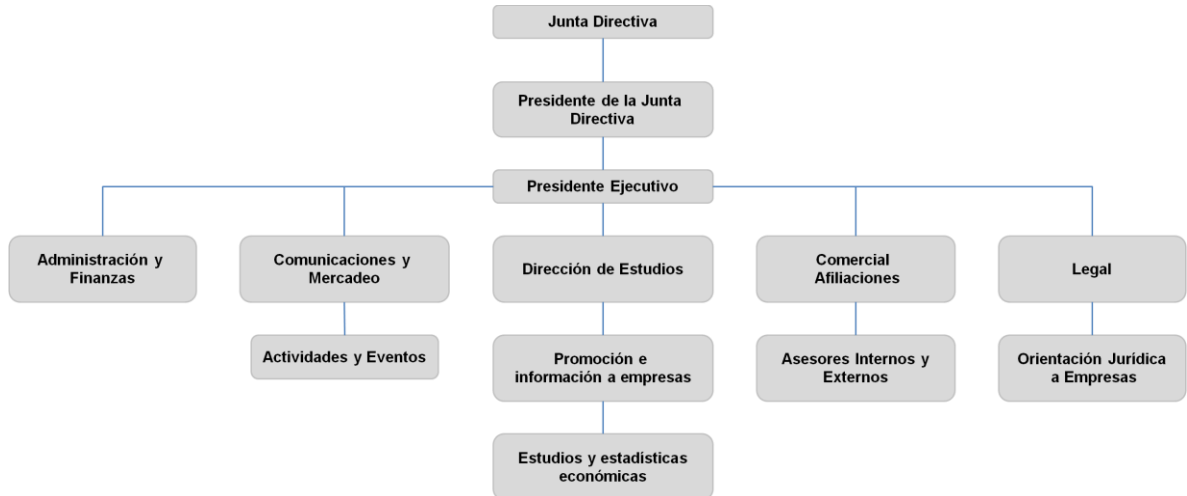
Operar como canal de apoyo institucional y logístico al fomento y facilitación de las actividades comerciales, culturales y de formación entre Colombia y Corea, en desarrollo de los objetivos estatutarios que impulsaron la creación de la Cámara como entidad binacional, de iniciativa privada y sin ánimo de lucro, dedicada al servicio de la comunidad empresarial colombo-coreana.

4.1.2 Visión

En el año 2015 La Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, será una entidad líder en la promoción y desarrollo del intercambio e inversión binacional entre Corea y Colombia, a través de los diferentes servicios que ofrece, con un acompañamiento a los afiliados y usuarios en el desarrollo de iniciativas empresariales.

4.1.3 Estructura de la Compañía¹¹:

Gráfica 1: Organigrama



4.2 Descripción área Comercial

Para esta investigación, el área de estudio es el área comercial, la cual tiene como función principal definir, dirigir y controlar las estrategias comerciales de la compañía¹².

El área comercial se encuentra al mando del Doctor Guillermo Acevedo, quien es el encargado de dirigir a su equipo de asesores comerciales para conseguir los objetivos tanto del área como de toda la empresa. Los asesores son los encargados de conseguir las nuevas afiliaciones de las distintas empresas a la Cámara Colombo Coreana. Son los encargados de mostrarles a estas empresas los beneficios que les traería la afiliación a la Cámara, y con esto traer los recursos para el funcionamiento la empresa.

4.2.1 Funciones del Área Comercial:

- Ofrecer información y asesoría sobre facilidades y oportunidades comerciales y de inversión.

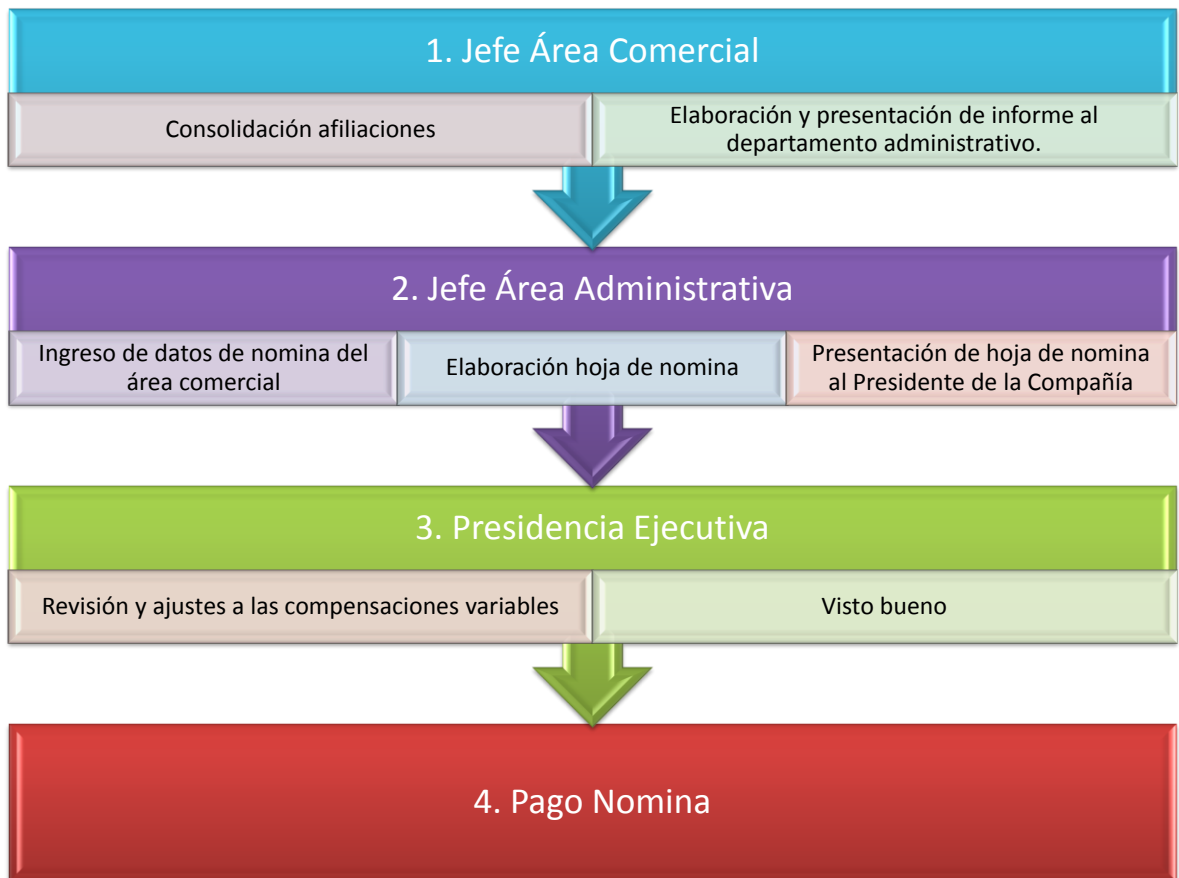
¹¹ Anexo 2: Equipo Administrativo Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria.

¹² (Human Capital, 2010-2011)

- Realizar análisis de mercados y apoyo en estrategias de internacionalización de las empresas.
- Promover y fomentar potenciales contactos de negocios entre los círculos y gremios económicos afines de los dos países.
- Organizar y/o participar en eventos tales como: Cursos, seminarios, foros o congresos, rondas de negociación, convenciones y exposiciones a nivel local, nacional e internacional.

4.2.2 Descripción del proceso de liquidación de la compensación variable del área comercial.

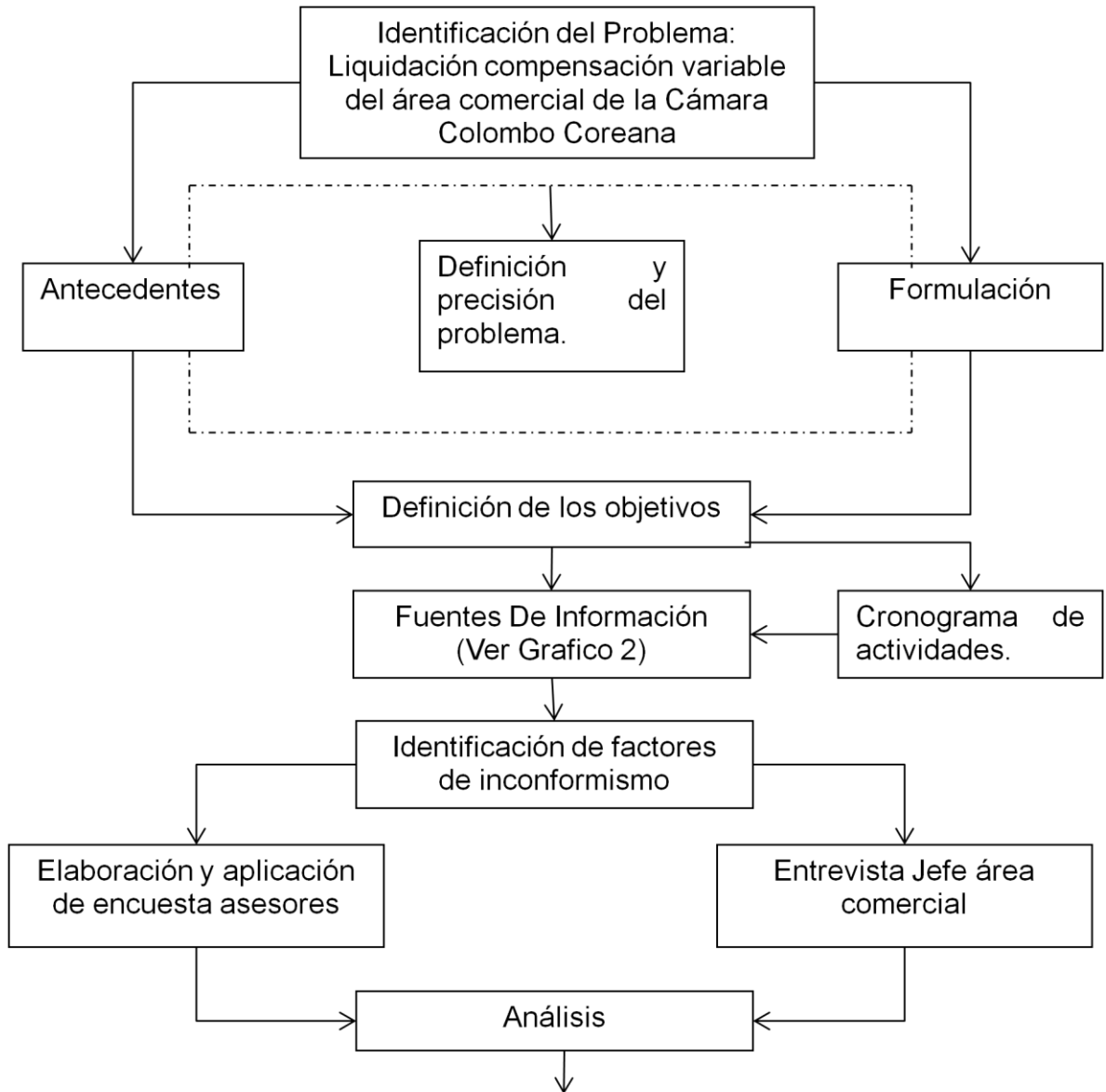
Grafica 2: Flujo grama del proceso.



5 Desarrollo de la Investigación

Es desarrollo de la investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

Grafica 3: Proceso para el desarrollo de la investigación.¹³



Continúa...

¹³ Elaboración propia.

Gracias a la experiencia adquirida en la práctica profesional dentro de la organización, se logro detectar un gran problema en el área comercial de la compañía: aproximadamente el 80% (según percepción del área administrativa) de los asesores comerciales de la Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria, se ven afectados por el incumplimiento en el pago de su nómina y por los errores en la liquidación de las comisiones.

Los constantes comentarios con respecto al pago incompleto y tardío de la nomina de los asesores y la evidente desmotivación al trabajar generaron el planteamiento del problema de esta investigación.

Luego, se definieron los objetivos tanto general como específicos para lograr la solución del problema además de plantear las diferentes actividades a realizarse para alcanzar el logro de dichos objetivos.

La primera actividad llevada a cabo fue la aplicación de la encuesta¹⁴ a los asesores comerciales durante el mes de agosto, al momento de recoger su desprendible de nomina. Luego, se procedió a tabular y sacar los resultados de dicha encuesta.

A finales del mismo mes se llevo a cabo la entrevista¹⁵ con el jefe del área comercial para conocer su posición frente al proceso del pago de nomina y liquidación de las comisiones.

Posteriormente se contrastaron los resultados de la encuesta con la entrevista al jefe del área comercial para encontrar los puntos críticos del proceso; además se realizo un estudio más detallado del proceso de liquidación de la compensación variable del área comercial y se elaboró un flujograma con el paso a paso del proceso para después compararlo con los resultados de la encuesta.

Durante el desarrollo de toda la investigación se estudiaron varios casos de éxito de empresas que manejan el sistema de compensación variable en su compañía tales como Nissan y Coca-cola; para así tomar ejemplos e ideas de políticas que pueden funcionar en la Cámara Colombo Coreana. Además se estudiaron casos de otras Cámaras Binacionales tales como la Cámara Colombo Americana y la Cámara Colombo Italiana, que aplican el modelo de compensación variable.

¹⁴ Anexo 3: Encuesta aplicada a los asesores comerciales

¹⁵ Anexo 4: Entrevista jefe área comercial

Ya con todos los resultados y ejemplos de casos de éxito se plantean las propuestas de nuevas políticas de liquidación de la compensación variable de los asesores comerciales de la compañía y así alcanzar el objetivo general planteado desde un principio.

6 Aportes Propios

Los aportes propios para el desarrollo de la investigación fueron:

- Vivencia directa en la Cámara Colombo Coreana, permitiendo observar la problemática que se desarrollaba en la liquidación de la nomina del área comercial, teniendo en cuenta que fue un tiempo definido de practica.
- Identificación de variables que desencadenaron el desarrollo de la investigación tales como la desmotivación, insatisfacción laboral, malestar, entre otros.
- Facilidad de relación con los trabajadores de la Cámara para conseguir la información, reportes y testimonios necesarios para el desarrollo de la investigación.
- Generación de nuevas políticas de compensación para ser presentadas en la compañía y solucionar el problema propuesto.

7 Análisis Crítico Marco Teórico

Es importante darse cuenta que un buen sistema de políticas salariales, definido y aplicado dentro de una compañía, es una de las claves para que sus trabajadores den lo mejor de sí para cumplir los objetivos organizacionales, lo anterior lo exhibe de forma precisa el autor Joaquín Rodríguez, en el libro *Administración Moderna del Personal* (2007), argumentando que las políticas son “normas y objetivos de acción general que indican los programas, respuestas interpretaciones y controles de la eficiencia en materia de personal”.

El libro: *Técnicas y Metodologías de Asignación Salarial* (Gonzalez, 1995), nos muestra claramente que se han creado diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas con propósitos muy claros, encaminados a asignar salarios que cumplan con tres principios fundamentales: ser atractivos, retener el personal calificado; cosa en la que no estoy de acuerdo, ya que para tener al mejor personal hay que ofrecer una excelente empresa en todo sentido, es decir, políticas de bienestar, climas organizacional, valores corporativos, comunicación efectiva y mantener un clima favorable en las relaciones laborales.

Durante el desarrollo de la investigación, se encuentra una definición clara y precisa de los objetivos de un sistema de compensación variable. Según el libro *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones* (Varela, 2006, p. 248), y en lo que coincido con el autor, un sistema de compensación variable busca un programa de incentivos basados en la productividad que busquen incrementar el nivel de eficiencia, calidad y efectividad; además de promover el logro por encima del resultado esperado.

La idea principal de un sistema de compensación variable es desarrollar estrategias de pago en base a objetivos cuantificables y medibles en periodos determinados de tiempo. Según Varela, (2006, p. 250), en general, un modelo de compensación variable debe ser objetivo, participativo, auto aplicable, flexible, fácil de administrar y comunicable.

Además, y como lo especifica Ángel León González en su libro: Técnicas y Metodologías de Asignación Salarial, un sistema de compensación conforma la infraestructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, aunque me parece que no es el pilar fundamental, pero si ayuda a que los trabajadores de un empresa mantengan sus estructuras equilibradas.

8 Desarrollo de la Metodología

Durante el desarrollo de la metodología, se llevó a cabo un tipo de investigación exploratoria. Este tipo de investigación permitió familiarizarse más con el área comercial (área del problema) y posteriormente se propuso el curso de acción que mejor se adecuó a dar solución al problema planteado.

Gracias a este tipo de investigación se definió de forma clara que el problema era el pago tardío e incompleto de la compensación variable de área comercial, además de las inexistentes políticas para dicho pago. Así, se lograron identificar las variables de mayor importancia que afectaron directa e indirectamente al desarrollo de la investigación y esperando encontrar la mejor solución posible al problema encontrado.

Se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas para el desarrollo de la metodología.

Entre las técnicas cualitativas se destaca la utilización de la observación directa debido a que en todo momento se escuchaban los testimonios y comentarios de los asesores comerciales, además de sus actitudes frente a sus labores. Asimismo se realizó la entrevista¹⁶ con el jefe del área comercial, con el fin de conocer información de primera mano con respecto al proceso de liquidación de las comisiones del área.

Por otro lado, se diseñó una encuesta¹⁷ para el grupo de 19 asesores comerciales teniendo en cuenta las políticas de compensación que se manejan en la Cámara Colombo Coreana.

El cuestionario fue diseñado sobre hechos y aspectos que interesan en la investigación, tales como, el pago de la nómina y la liquidación de las comisiones y desempeño.

Se utilizaron preguntas cerradas con respuestas basadas en una escala de satisfacción y así dar respuestas a las preguntas referentes a los posibles factores de inconformismo encontrados gracias a las técnicas cualitativas. La escala de satisfacción utilizada fue:

- Totalmente de Acuerdo

¹⁶ Anexo 4: Entrevista jefe área comercial

¹⁷ Anexo 3: Encuesta aplicada a los asesores comerciales

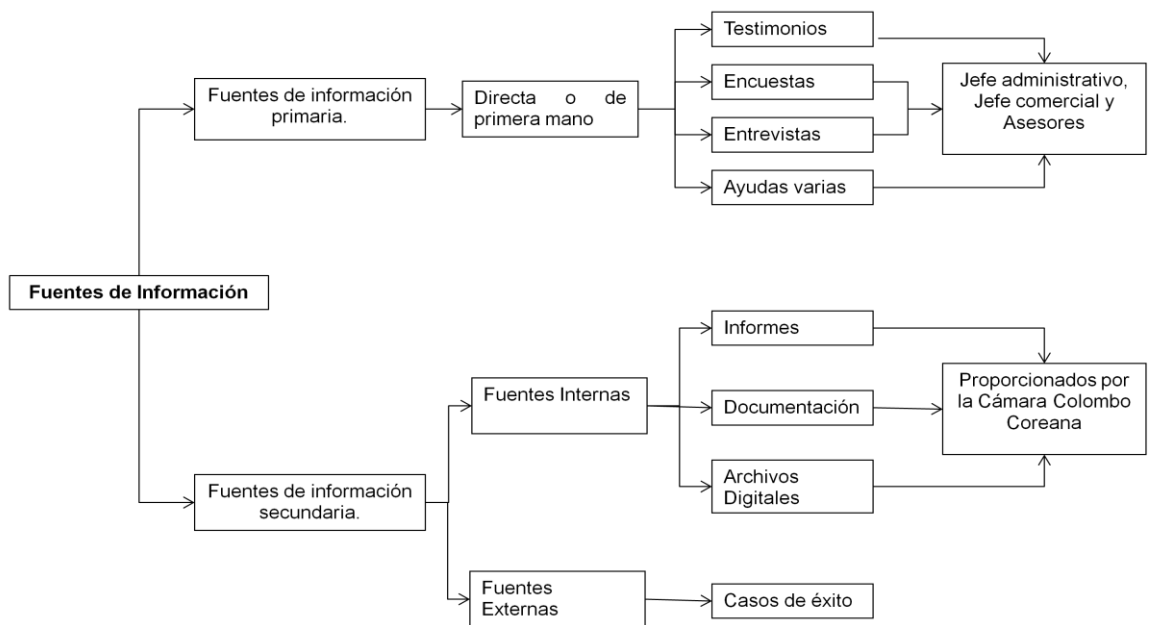
- De Acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Por último se agregó un espacio en la encuesta para que el encuestado justificara sus respuestas con bajo índice de satisfacción, comentarios y sugerencias.

8.1 Fuentes de Información:

Para el desarrollo de la metodología, se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Grafica 5: Fuentes de Información¹⁸.



¹⁸ Elaboración Propia.

9 Resultados y Conclusiones

9.1 Encuesta Asesores:

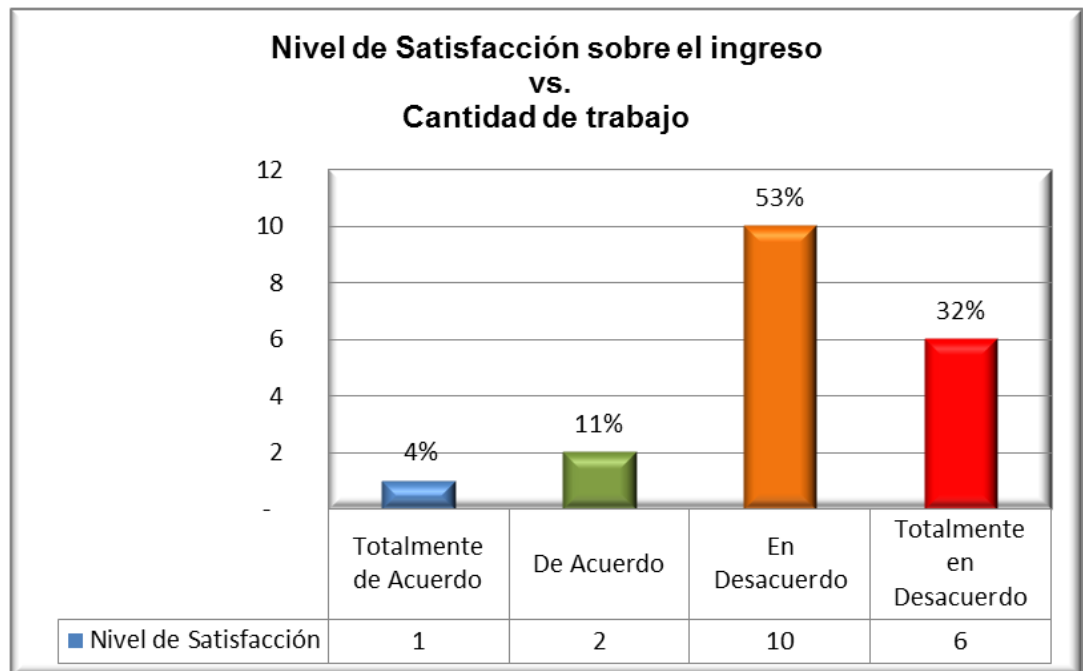
A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada a los asesores comerciales de la Cámara Colombo Coreana:

Nivel de Satisfacción sobre el ingreso vs. Necesidades											
PREGUNTA 1.	El ingreso que recibo por mi trabajo, me permite satisfacer mis necesidades personales										
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.										
GRAFICO											
<div style="text-align: center;"> <p>Nivel de Satisfacción sobre el ingreso</p> <p>The bar chart displays two bars: a green bar for 'De Acuerdo' at 47% (value 9) and an orange bar for 'En Desacuerdo' at 53% (value 10). The y-axis ranges from 0 to 12. Below the chart is a data table.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente de Acuerdo</th> <th>De Acuerdo</th> <th>En Desacuerdo</th> <th>Totalmente en Desacuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nivel de Satisfacción</td> <td>-</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Nivel de Satisfacción	-	9	10	-
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo							
Nivel de Satisfacción	-	9	10	-							
Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo sobre el cubrimiento de sus necesidades con su ingreso; el 47% restante se encuentran de acuerdo al respecto.											
Nivel de Satisfacción sobre el ingreso vs. Cantidad de trabajo											
PREGUNTA 2.	El salario que recibo está de acuerdo a la cantidad del trabajo que realizo										

ESCALA DE SATISFACCIÓN

Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.

GRAFICO

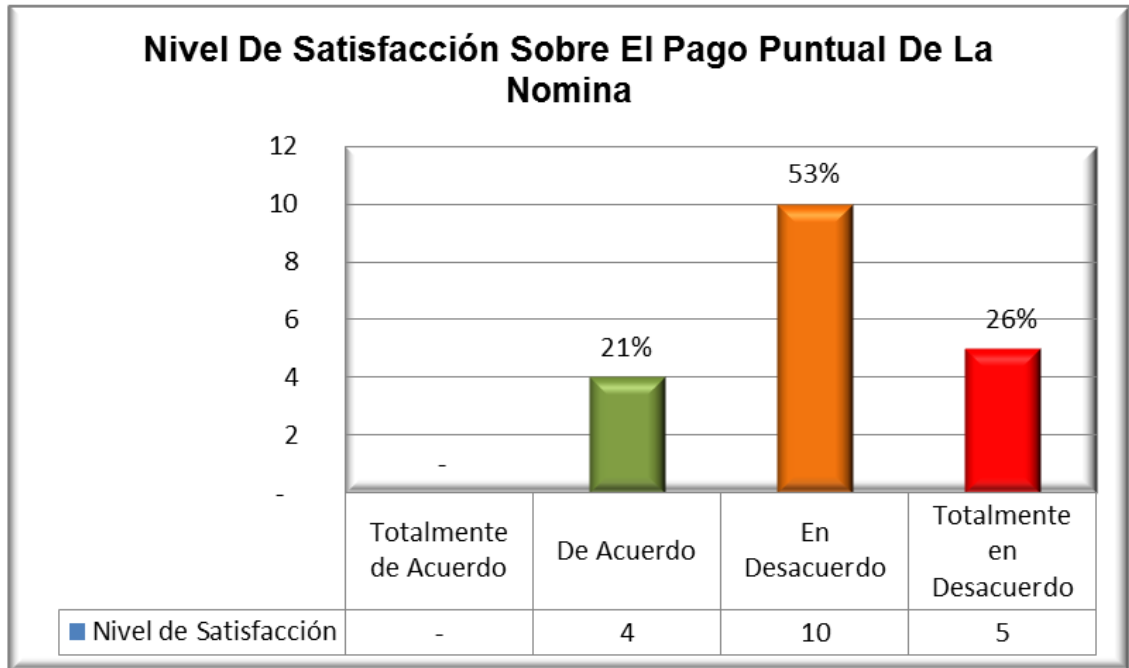


Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo sobre la cantidad de ingreso recibido de acuerdo al trabajo realizado; en segundo lugar se encuentra que el 32% de los asesores comerciales se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación y tan solo el 15% restante se encuentran de acuerdo al respecto.

Nivel De Satisfacción Sobre El Pago Puntual De La Nomina

PREGUNTA 3.	El pago de mi nomina se realiza de forma puntual
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.

GRAFICO



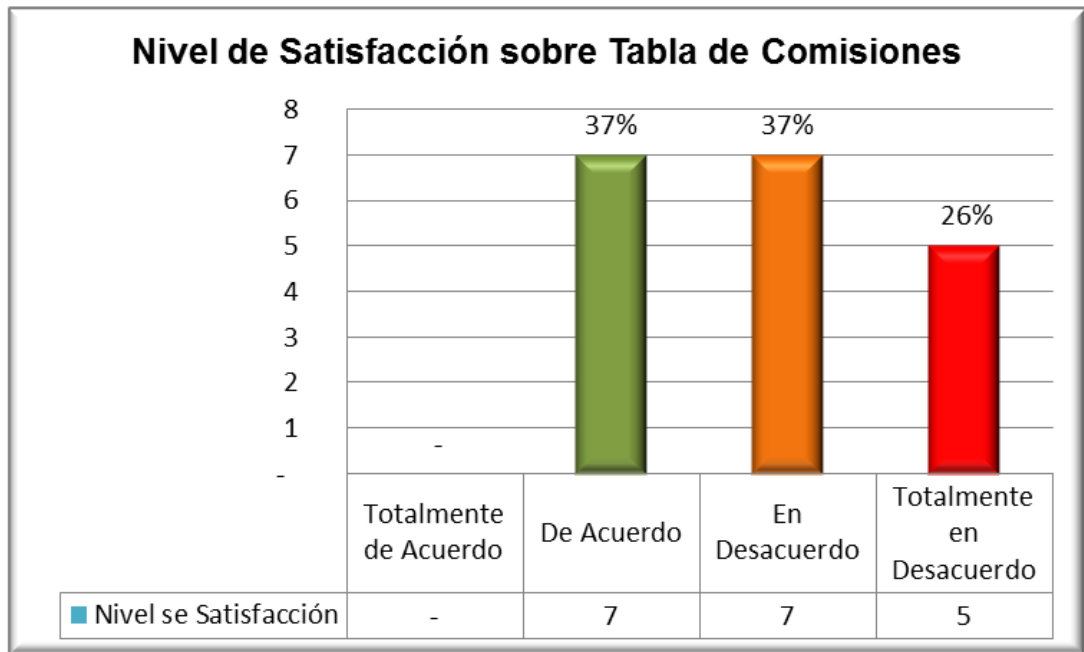
Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo sobre la puntualidad en el pago de la nomina; en segundo lugar se encuentra que el 26% de los asesores comerciales se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación y tan solo el 21% restante se encuentran de acuerdo al respecto.

Nivel de Satisfacción Sobre el Porcentaje de Comisiones											
PREGUNTA 4.	El porcentaje de comisiones corresponde a lo acordado										
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.										
GRAFICO											
<div style="text-align: center;"> <p>Nivel de Satisfacción Sobre el Porcentaje de Comisiones</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente de Acuerdo</th> <th>De Acuerdo</th> <th>En Desacuerdo</th> <th>Totalmente en Desacuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Nivel de Satisfacción</td> <td>-</td> <td>4</td> <td>10</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	■ Nivel de Satisfacción	-	4	10	5
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo							
■ Nivel de Satisfacción	-	4	10	5							
<p>Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo con el porcentaje del pago de las comisiones; en segundo lugar se encuentra que el 26% de los asesores comerciales se encuentran totalmente en desacuerdo con la afirmación y tan solo el 21% restante se encuentran de acuerdo al respecto.</p>											

Nivel de Satisfacción sobre Tabla de Comisiones

PREGUNTA 5.	La tabla de comisiones incentiva mi desempeño
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.

GRAFICO

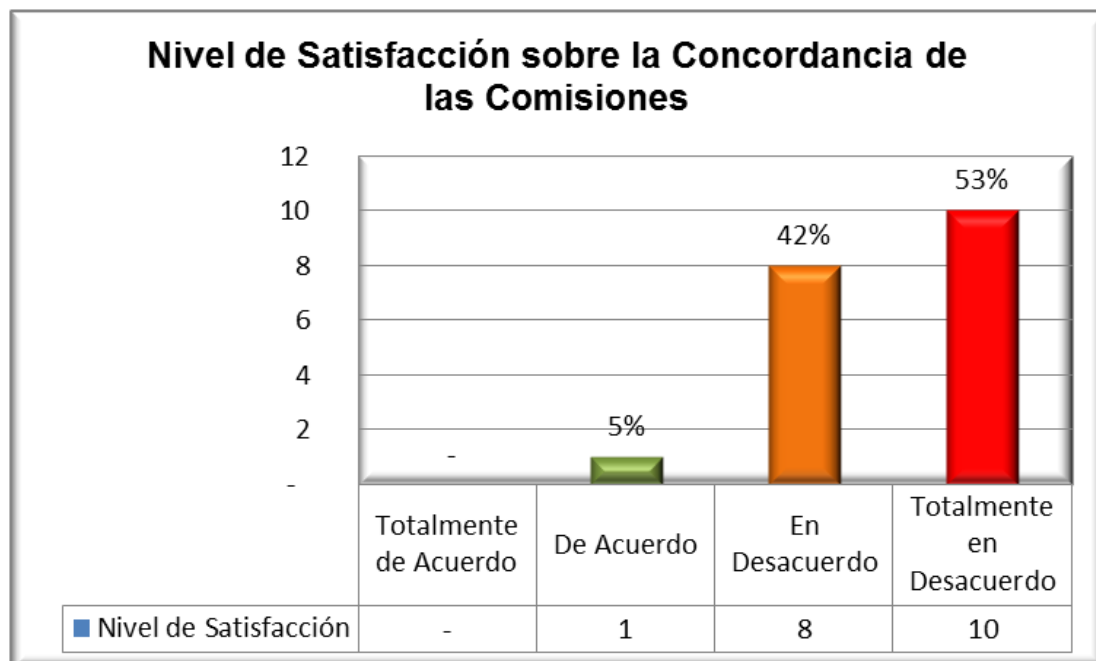


Análisis: Según la encuesta, el 63% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo con la tabla de comisiones planteada; el restante se encuentra de acuerdo.

Nivel de Satisfacción sobre la Concordancia de las Comisiones

PREGUNTA 6	El valor de las comisiones pagadas es acorde a lo reportado durante cada quincena
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.

GRAFICO

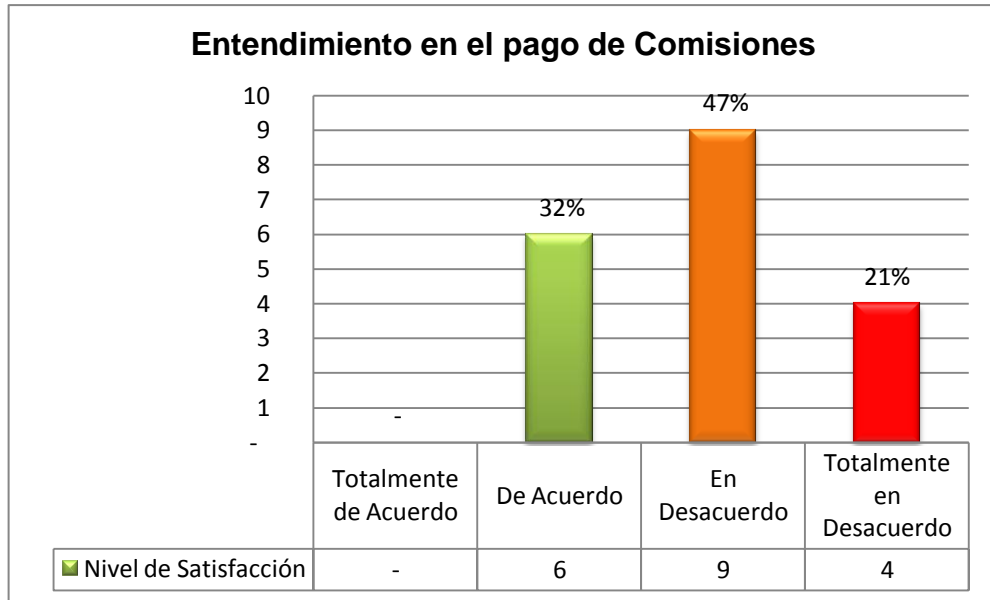


Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en totalmente en desacuerdo sobre el valor de las comisiones pagadas; en segundo lugar se encuentra que el 42% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo con la afirmación y tan solo el 5% restante se encuentran de acuerdo al respecto.

Entendimiento en el pago de Comisiones

PREGUNTA 7.	Entiendo el por qué del pago recibido por mis comisiones.
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.

GRAFICO



Análisis: Según la encuesta, el 68% de los asesores comerciales se encuentran en desacuerdo sobre el entendimiento en la tabla de comisiones; tan solo el 32% de los asesores se encuentran de acuerdo al respecto.

Nivel de Satisfacción sobre el Manejo de Peticiones, Quejas o Reclamos											
PREGUNTA 8	Cuando realizo peticiones, quejas o reclamos con respecto a mi nomina, los argumentos dados son validos										
ESCALA DE SATISFACCIÓN	Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente de desacuerdo.										
GRAFICO											
<div style="text-align: center;"> <p>Nivel de Satisfacción sobre el Manejo de Peticiones, Quejas o Reclamos</p> <p>The bar chart displays two categories: 'De Acuerdo' with a value of 9 (47%) and 'En Desacuerdo' with a value of 10 (53%). The y-axis is labeled 'Título del eje' and ranges from 0 to 12. The x-axis categories are 'Totalmente de Acuerdo', 'De Acuerdo', 'En Desacuerdo', and 'Totalmente en Desacuerdo'. A data table is provided below the chart.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Totalmente de Acuerdo</th> <th>De Acuerdo</th> <th>En Desacuerdo</th> <th>Totalmente en Desacuerdo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Nivel de Satisfacción</td> <td>-</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> </div>			Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	■ Nivel de Satisfacción	-	9	10	-
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo							
■ Nivel de Satisfacción	-	9	10	-							
<p>Análisis: Según la encuesta, el 53% de los asesores comerciales se encuentran en totalmente en desacuerdo sobre el manejo que se le da a sus peticiones, quejas o reclamos en el área encargada; el restante se encuentran de acuerdo al respecto.</p>											

Conclusiones Generales:

- No se respeta la fecha establecida para el pago de la nomina de los asesores comerciales. Siempre tardan entre 3 y 5 días más de los establecidos.

- El pago de las comisiones no equivale a lo reportado en cada quincena; además nunca hay una explicación detallada del porque de dicho pago.
- No hay claridad en la liquidación de las comisiones (porcentaje, tiempo de recaudo de cartera, etc.).
- El área administrativa no da respuestas claras para justificar el pago o su retraso.
- No hay políticas definidas, claras y a la vista, del proceso de liquidación de las comisiones del área comercial.

9.2 Entrevista Jefe Área Comercial:

La entrevista al Doctor Guillermo Acevedo, Jefe del área comercial, arrojó varios resultados importantes para esta investigación:

- En primer lugar se logró detectar que no existen unas políticas claras que sirvan como guía para la liquidación de la compensación variable de los asesores comerciales; el Dr. Acevedo, realiza su parte de la liquidación, basándose solamente en un modelo que el mismo construyó y que la presidencia ejecutiva de la empresa lo aprobó sin comentario alguno.
- Constantemente el Dr. Acevedo es asediado por su grupo de asesores debido a la cantidad de inconformismos referente a su pago, ya que él es muy claro y todos los meses le muestra a sus asesores lo que el envía al área administrativa para la liquidación de las comisiones, pero estos se quejan que nunca coinciden lo que el envía y lo que realmente les pagan.
- Se coincide que el problema principal de la liquidación de la compensación variable radica en la parte administrativa de la empresa.

Después de estos comentarios, se le explica al Dr. Acevedo el propósito de este trabajo y se le pide su opinión:

- El Dr. Acevedo comenta que le gustaría que la investigación lograra establecer políticas más claras del pago de las comisiones de la empresa, para eliminar los constantes inconvenientes con los asesores.

10 Recomendaciones:

Establecimiento de políticas para el pago de la compensación variable de los asesores:

1. Porcentaje de Comisiones:

Se establecen los siguientes porcentajes para el pago de las comisiones de acuerdo al tipo de afiliación:

- Afiliación pagada por primera vez: 7% del valor de la afiliación pagada.
- Segundo pago, en adelante, de la cuota de afiliación: 4% del valor de la afiliación pagada.

Nota: En el caso que alguna empresa decida retirarse de la Cámara Colombo Coreana y después de un tiempo decida volver; el valor de la comisión a pagarse será el correspondiente al pago por segunda cuota de afiliación en adelante.

2. Establecimiento de fecha específica para el pago de la compensación variable:

Se establecen las siguientes fechas de pago:

- Los días 15 y 30: pago de nomina para toda la compañía o el día hábil inmediatamente anterior a la fecha establecida.
- Día 15 de cada mes: Se pagará el 50% del sueldo básico para los asesores comerciales.
- Día 30 de cada mes:
 - Se les pagará el restante 50% del sueldo básico de los asesores comerciales.
 - Pago de la compensación variable (comisiones) correspondientes al mes vencido (sean pagos de afiliaciones por primera vez o por segunda vez en adelante).

El jefe del área de finanzas tomará como fecha límite de recaudo el día 25 de cada mes para los pagos recibidos por concepto de afiliaciones que se tendrán en cuenta para la liquidación de comisiones de ese mismo mes.

Nota: Es importante aclarar que el pago de las comisiones se realizará según la cartera recaudada y **NO** según lo facturado.

3. Creación de presentación detallada del proceso de nomina y liquidación de compensación variable.

Para que los asesores comerciales actuales y los entrantes tengan una mayor claridad de cómo se realiza el pago de su nómina, en especial el pago de la compensación variable, se diseñó una presentación con la siguiente información para que siempre esté disponible en caso de consulta:

- Fecha de cierre del área de contabilidad para la recepción del dinero proveniente del pago por afiliación (según la propuesta será el 25 de cada mes).
- Fechas de pago de nómina y descripción de lo que recibirán los asesores comerciales en cada una de las fechas de pago establecidas.
- Porcentaje estipulado de comisión a pagar por las afiliaciones reportadas y pagadas de cada asesor.
- Se les mostrará un ejemplo, con cifras, de cómo se liquidaría la nómina mensual de un asesor.

4. Creación de un anexo al volante de pago de nomina, donde se detalle el pago de las comisiones del mes.

En el volante de nómina actual, no se detalla en ningún momento las comisiones que reciben cada uno de los asesores. Es por esto que se diseñara un anexo que contenga la siguiente información:

Grafica 6: Anexo desprendible de nomina

11 Restricciones

- Información confidencial por parte de la presidencia y la dirección administrativa de la Cámara Colombo Coreana.
- Falta de documentación física o electrónica de los procedimientos, procesos y políticas del área de RRHH
- Escepticismo por parte de la fuerza comercial al momento de participar en esta investigación.

12 Recursos.

- Información suministrada en un 90% de manera verbal y el restante en documentos digitales proporcionada por la Cámara Colombo Coreana.
- Facilidad de respuesta por parte del capital humano de la empresa (área administrativa y comercial) para buscar una solución al problema planteado.
- Elementos tecnológicos para la fácil búsqueda y comunicación de información (computador, Internet, Etc.), bases de datos e información requerida para el caso.
- La Pontificia Universidad Javeriana es el recurso más importante ya que proporciona la bibliografía requerida y la guía académica con especialistas en el tema para el mejor desarrollo de esta investigación.

13 Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Cinco Pasos para Transformar una Oficina de Personal e un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Gonzalez, A. L. (1995). *Técnicas y Metodologías de Asignación Salarial*. Barranquilla: Ingeniería & Desarrollo: Universidad del Norte.
- Human Capital. (2010-2011). *Encuesta Salarial 2010 - 2011 Área Comercial - Cargo: Gerente Comercial*. Bogotá.
- MisionPyme. (1 de Septiembre de 2008). *MisionPyme*. Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de Cámaras Binacionales de Comercio :
<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/168/56/>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gerencia de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Rinsky, T. M. (2005). *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*. McGraw Hill.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Salinas, O. (2001). *Gestipolis: Políticas de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no8/politiquerias.htm>
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Cengage Learning.
- Vargas, N. R. (1994). *Administración Moderna de Sueldos y Salarios: Un enfoque práctico*. McGraw Hill.
- Información Suministrada por: Cámara Colombo Coreana. Área Administrativa y Área Comercial (Uso académico exclusivo)

14 Anexos

Anexo 1: Importancia de la Compensación para el Trabajador.

Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, el estatus dentro de su comunidad y dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en la compensación hacia un trabajador lo afecta de forma muy sensible. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo llegar a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

Anexo 2: Equipo Administrativo Cámara Colombo Coreana de Comercio e Industria.

AREAS Y FUNCIONES ENCABEZA LA PRESIDENCIA EJECUTIVA	
Comunicaciones y mercadeo <ul style="list-style-type: none">- Comunicación interna/externa- Asesoría en Lenguaje- Weekly Economic Bulletin- News Flash- Actividades y eventos	Administración y finanzas <ul style="list-style-type: none">- Personal- Contabilidad- Facturación- Soporte Logístico General- Proveedores- Cartera
Dirección de Estudios <ul style="list-style-type: none">- Comités- Eventos y seminarios, relaciones con entidades de gobierno-Asistencia foros externos- Coordinador de investigaciones- Estudios y estadísticas económicas.	Comercial - Afiliaciones <ul style="list-style-type: none">- Asesores Externos- Atención al Afiliado- Misiones comerciales- Nuevas afiliaciones
Legal <ul style="list-style-type: none">- Orientación jurídica a empresas	

Anexo 3: Encuesta aplicada a los asesores comerciales



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL - AREA DE NOMINA
DIRIGIDA A: AREA COMERCIAL
AGOSTO 2011

NOMBRE:

CARGO:

FECHA DE INGRESO:

Indique su grado de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
El ingreso que recibo por mi trabajo, me permite satisfacer mis necesidades personales				
El salario que recibo está de acuerdo a la cantidad del trabajo que realizo				
El pago de mi nomina se realiza de forma puntual				
El porcentaje de comisiones corresponde a lo acordado				
La tabla de comisiones incentiva mi desempeño				
El valor de las comisiones pagadas es acorde a lo reportado durante cada quincena				
Entiendo el por que del pago recibido por mis comisiones.				
Cuando realizo peticiones, quejas o reclamos con respecto a mi nomina, los argumentos dados son validos				

Si en alguna (s) de las anteriores afirmaciones su respuesta fue en Desacuerdo o Totalmente en Desacuerdo, indique el por que.

Comentarios y sugerencias

¡Gracias por su Colaboración!

Anexo 4: Entrevista jefe área comercial

- En primer lugar, me gustaría saber cómo realiza usted el proceso de liquidación de las comisiones de su área.

“Yo realizo un cuadro de nomina que fue creado por mí en el cual señalo todas las afiliaciones recibidas durante el periodo y el valor de cada una de esas afiliaciones; luego lo distribuyo de acuerdo al asesor comercial que haya conseguido la afiliación y totalizo, después envió ese cuadro al área administrativa para que ellos se encarguen del resto del pago”

- En que políticas se basa para realizar esta liquidación.

“En ningunas políticas, ya que no existen, yo cree el cuadro que envió al área administrativa con el fin de facilitar la liquidación pero no hay una base para ello”

- Recibe comentarios por parte de sus empleados con respecto a este proceso o a su respectivo resultado.

“Todo el tiempo, siempre hay alguna inconsistencia que a mí me toca buscar la forma de aclarar, pero muchas veces el área administrativa no colabora mucho para tener una respuesta eficaz”

- Cuál es su paso a seguir de acuerdo a dichos comentarios.

“tratar de escalar los comentarios pero la mayoría de veces no tienen respuesta”

(Se le explica la investigación que se está realizando)

- Cuál es su opinión con respecto a esta investigación.

“Me parece muy buena la idea para ver si así se logra tener una políticas claras y transparentes para el pago de la nomina”

- Hacia donde quisiera que se dirigiera esta investigación.

“Espero q en verdad los resultados de la investigación sean tenidos en cuenta en el área administrativa de la empresa y que se den cuenta que existe un problema que está afectando a una de las principales áreas de la compañía”

- Algún comentario adicional

(Se agradece y cierra entrevista)

Anexo 5: Importancia de las políticas en las empresas.

Las políticas de recursos humanos en las compañías, representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones y que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa. Unas políticas organizacionales escritas y publicadas ayudan a los

directivos a entender cómo proceder en determinadas situaciones problema, además que sirven como guía para saber que se debe y no hacer en la compañía¹⁹.

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse²⁰.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad. Además, sirven para que se alcancen, como dijimos anteriormente, los objetivos empresariales e individuales.

Deben existir políticas de aplicación de R.H. en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la buena realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo lo que le permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa.

¹⁹ (Puchol, 2007, pág. 24)

²⁰ (Salinas, 2001)