

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE RETRIBUCIÓN
VARIABLE PARA LA EMPRESA BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y
PROMOTORA S.A.**

DIANA LUCIA MEJIA PINEDA

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas con Énfasis en Finanzas**

**Director del Trabajo de Grado:
ALEJANDRO ACOSTA NARANJO**

**Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Abril de 2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. REFERENTES TEÓRICOS	8
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	18
3.1. Procedimiento general	19
3.2. Revisión general de indicadores del <i>Balance Score Card</i>	22
3.3. Análisis de la retribución correspondiente a la gerencia y los directores de áreas	24
3.4. Análisis financiero	32

4. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	34
5. CONCLUSIONES	35
6. RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXOS	40

TABLA DE FIGURAS Y TABLAS

Pág.

Figura 1: Organigrama general Buenavista Constructora y Promotora S.A.

4

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones.

10

Tabla 2: Procedimiento general para la matriz de remuneración variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A.	20
Tabla 3: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la gerencia general.	25
Tabla 4: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección administrativa y financiera.	26
Tabla 5: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de mercadeo.	27
Tabla 6: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección comercial.	29
Tabla 7: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de planeación.	30
Tabla 8: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de construcción.	31

Resumen

En el presente proyecto se presenta una propuesta de remuneración variable para la compañía Buenavista Constructora y Promotora S.A. que pretende incrementar el compromiso de los trabajadores para una mayor eficiencia operativa y alcanzar los objetivos trazados y el máximo desempeño. De esta manera, con base en la implementación que se hizo en el 2012 del *Balance Score Card* se lleva a cabo una matriz que cruza todos los cargos de la empresa con los indicadores establecidos en dicho *Balance Score Card* obteniendo un porcentaje de alcance de objetivos, ponderando aquellos en los que cada cargo tiene mayor influencia con su desempeño. Esta matriz se realizó siguiendo las indicaciones y recomendaciones de diferentes autores y con el acompañamiento continuo del personal directivo de la compañía, quienes verificaron la oportunidad y veracidad de las propuestas. Se hizo además una revisión de la viabilidad económica de la propuesta para poder garantizar su aprobación e implementación futura.

Se pudo finalmente concluir que un sistema bien elaborado que muestra claramente la relación esfuerzo-retribución es una vía efectiva para la motivación del personal al alcance del máximo desempeño, y que Buenavista Constructora y Promotora S.A. tiene las condiciones ideales de evolución y capacidad para implementar un plan de retribución variable.

Palabras Clave: Retribución variable; Cuadro de Mando Integral; Eficiencia Operativa.

Introducción

En la actualidad las empresas se ven altamente presionadas frente a las exigencias de unos sectores muy competitivos, y en donde Buenavista Constructora y Promotora S.A. no es la excepción. En este sentido, la empresa objeto de estudio para este proyecto ha tenido dificultades para dar respuesta oportuna en la operación, lo que se ve evidenciado en situaciones tales como obtención de una utilidad negativa, retraso en las entregas a clientes y disminución en índices de satisfacción. Frente a esta realidad, en la revisión de la literatura especializada encontramos como una opción que permite incrementar la eficiencia operativa de las organizaciones la retribución.

A este respecto, la retribución total es considerada como el pago que recibe el empleado por desempeñar las labores que le son asignadas y que forman parte integral de su cargo. Esta retribución puede ser fija, variable o una combinación de ambas; y la forma se define estratégicamente teniendo en cuenta cuatro características básicas: equidad interna, competitividad externa, contribuciones de los trabajadores y la capacidad del sistema mismo.

Adicionalmente, los autores estudiados indican la importancia de tener un sistema de retribución fija para generar estabilidad y seguridad en los empleados, y un sistema de retribución variable para la obtención de un máximo desempeño y el alcance de los objetivos que se trace cada compañía.

Para el caso de Buenavista Constructora y Promotora S.A., quien hoy en día tiene únicamente un sistema de retribución fija, la remuneración variable es

necesaria para incentivar el personal a elevar sus estándares de servicio y así mejorar sus resultados, pudiendo entonces, cumplir la meta trazada de ser reconocida por su eficiencia a nivel nacional en el 2016 y a nivel internacional en el 2026.

Buenavista Constructora y Promotora S.A. se creó en el 2004 y ha realizado mas de diez proyectos exitosos en ventas, tiene certificado ISO9001, ha realizado alianzas estratégicas con diferentes entidades tales como Constructora Meléndez S.A. y Corporación Vallenpaz y hace parte de Camacol Valle participando activamente de todas las actividades que ahí se realizan para beneficio del gremio.

Esta compañía ha tenido un crecimiento acelerado, incrementando 500% las ventas del año 2005 al año 2012, y ha podido competir de forma directa con empresas de más de 30 años en el mercado. Sin embargo tiene un gran reto, y es lograr que las bases de su evolución sean suficientemente sólidas y permitan su mantenimiento en el tiempo. Se busca entonces la consolidación de una estructura que soporte toda la operación y que maximice los recursos para la obtención de mejores resultados.

En esta etapa de formación y consolidación se ha hecho énfasis en la creación de los departamentos técnico, comercial y financiero, los cuales realizan el proceso misional y son la base que impulsa la operación. Actualmente se apunta al fortalecimiento del área de gestión humana, entendiendo que el personal, como recurso, es pilar para el alcance del nuevo reto.

Por todo lo anterior, con este proyecto se pretende contribuir al mejoramiento de la eficiencia operativa de la empresa Buenavista Constructora y Promotora S.A. mediante la elaboración de una propuesta de retribución variable. Con esto se busca estratégicamente incrementar el compromiso de los trabajadores orientado a una mayor eficiencia en su desempeño.

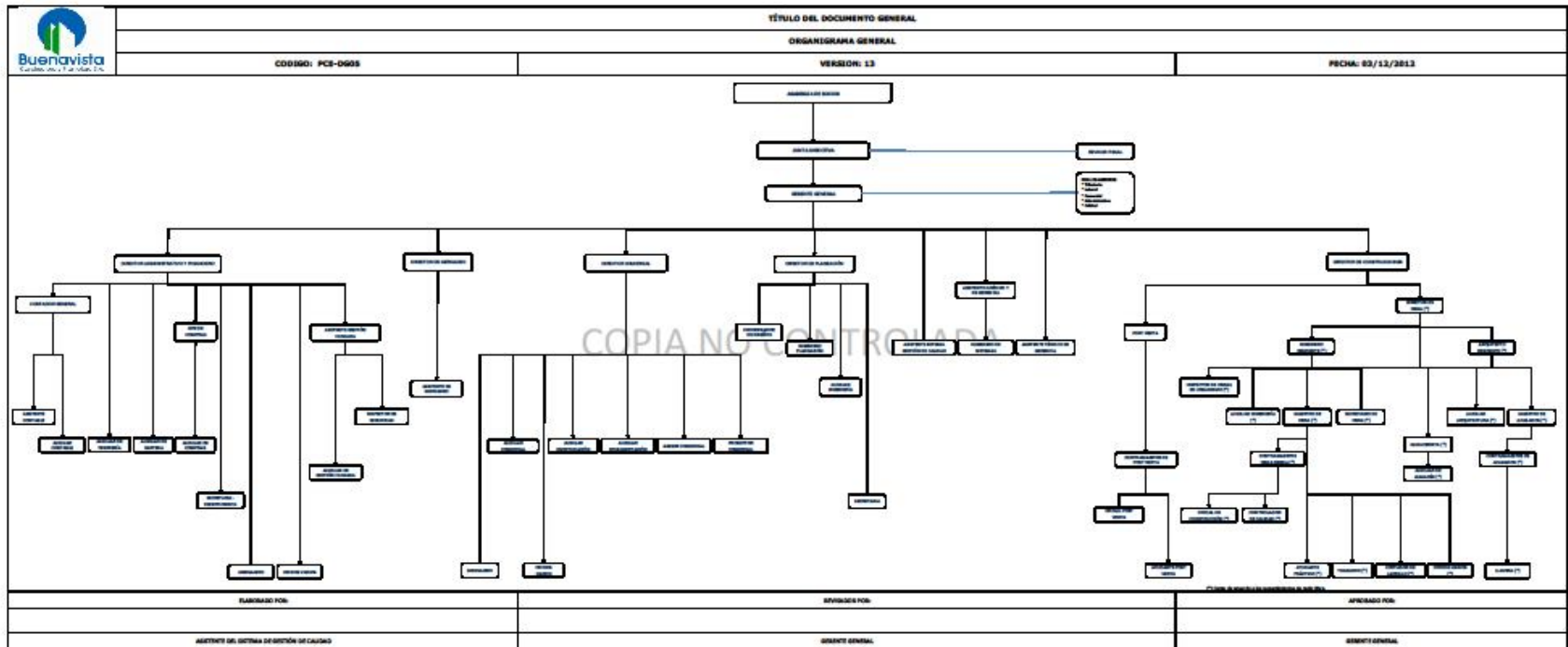
Para tal fin, se ha llevado a cabo un diagnóstico general de los diferentes cargos y la forma en que se miden las gestiones correspondientes, para con ello, elaborar una matriz que permita relacionar resultados y personal que incide en los mismos dándole peso a cada valor y obteniendo las posibilidades de salario variable por cargo.

1. Planteamiento del problema.

Buenavista Constructora y Promotora S.A. es una empresa que construye y comercializa proyectos de vivienda y urbanismo de alta calidad que contribuyen al equilibrio económico, social y ambiental de nuestro país. La estructura de la compañía se encuentra en constante variación dándole soporte al crecimiento mismo que ha sufrido de manera acelerada en éstos 9 años de existencia.

Como se ve en la figura 1, la empresa se divide en cinco grandes áreas que se encargan de la operación y el control de los procesos para darle alcance a las metas trazadas: Administrativa y Financiera, Mercadeo, Comercial, Planeación y Construcción.

Figura 1: Organigrama general Buenavista Constructora y Promotora S.A.



De otro lado, Buenavista Constructora y Promotora S.A. esta certificada a través del Icontec en la Norma ISO9001 (Ver Anexo 1). El mejoramiento continuo es parte de las políticas establecidas y es una iniciativa no sólo en la parte operativa, sino que nace principalmente desde la junta directiva.

En el año 2012 en la empresa se dieron muchos avances en este ámbito, principalmente con la creación del cuadro de mando integral o *Balance Score Card*, donde se consolidaron los indicadores existentes y se organizaron en un solo documento por proyecto y por área para tener una medición constante de las actividades, y para identificar aquellas áreas donde aún hay necesidades y falencias.

Este mismo año, el crecimiento de la compañía tuvo un nuevo impulso y se pasó de tener dos proyectos en construcción y cuatro en planeación, a tener cuatro proyectos en ejecución y seis en planeación, donde dos de éstos últimos representarían la misma facturación que los otros ocho. Por tal motivo, el trabajo se incrementó considerablemente en el corto plazo y esto generó diferentes inconvenientes que antes no habían sucedido:

- Uno de los proyectos en ejecución presentó utilidad antes de impuestos negativa de -2,34%. (Ver Anexo 2)
- Se retrasó la entrega a propietarios de la primera etapa de uno de los proyectos en ejecución 3 meses, siendo la meta proyectada máximo 10 días.

- El índice de satisfacción del cliente quedó en 75% en la encuesta de fin de año, siendo el proyectado mínimo 80%.

Estas condiciones desfavorables pueden tener diferentes causas operativas, sin embargo se encuentra que se ha preparado la estructura organizacional para afrontar el nuevo reto. La certificación del sistema de gestión de calidad otorgada en el año 2008 y ratificada en el 2011 garantiza que el producto final cumple con los estándares exigidos por las normas, y que todos sus componentes son idóneos y están alineados con un proceso enfocado a la obtención de resultados con alta calidad. Este mismo sistema se encarga de hacer seguimiento a cada proceso y de identificar, revisar y actuar sobre aquellos que tengan alguna inconformidad sobre los lineamientos trazados. Los incumplimientos, los atrasos, los resultados no conformes e incluso los riesgos y situaciones posibles identificadas son tratados con la modalidad de *hallazgo* y clasificados para darle el tratamiento del *producto no conforme*, garantizando así su corrección y acciones correctivas que evitarán la reincidencia de los mismos. Adicionalmente, cada departamento se ha encargado de revisar e identificar sus necesidades de personal para, con el capital humano, tener las herramientas suficientes y efectivas para dar respuesta oportuna al nuevo reto. El personal en los últimos dos años creció en más del 50%, reforzando entonces las áreas que así lo necesitaban. Con este aumento de la fuerza laboral, se revisaron las descripciones de cargos, teniendo en cuenta que hubo que crear algunos nuevos

y redistribuir las funciones de manera que se pudieran cubrir todos los aspectos adecuadamente.

En cuanto a la satisfacción de los clientes se está realizando una encuesta con el 70% de los clientes por proyecto seleccionados aleatoriamente 4 meses después de entregadas las unidades de vivienda, donde se identifican aquellos aspectos sobresalientes y aquellas falencias o posibles mejoras para la implementación de las mismas en futuros proyectos. Los resultados de estas encuestas se están socializando posteriormente con el área de diseño para garantizar una adecuada retroalimentación en el proceso general y así la obtención de productos más acordes con las solicitudes de los clientes. Por otro lado, se reforzó el área de post-venta para poder atender cualquier anomalía presentada en las unidades ya entregadas.

Se tiene entonces una estructura organizacional que ha evolucionado con las exigencias de su crecimiento mismo, y que a pesar de esto aún presenta algunos resultados desfavorables en los indicadores de cumplimiento. Ahora bien, con base en la observación directa y en los testimonios de diferentes empleados de la constructora, se ha podido establecer de manera específica, como una retribución fija no incentiva al desarrollo de un compromiso por parte de los empleados que trascienda lo estrictamente establecido en sus contratos de trabajo. Esto lo podemos corroborar igualmente con las encuestas de clima laboral, donde los resultados de satisfacción de la remuneración son positivos, lo que nos reafirma que el problema no es la remuneración fija para la realización de las labores asignadas, es tal y como lo expresan algunos de los empleados, aquel incentivo

adicional para dar más. De esta manera, la exigencia de un mayor esfuerzo de los colaboradores y la maximización del desempeño para lograr una mayor eficiencia operativa basada en los detalles, amerita la incorporación de nuevas estrategias por parte de la organización para lograrlo. De no hacerse, la empresa se verá abocada a ser reiterativa en las fallas mencionadas anteriormente, y a limitar su capacidad para asumir nuevos retos frenando su crecimiento.

Es por todo lo anterior que con el presente proyecto se pretende contribuir a la empresa Buenavista Constructora y Promotora S.A. con una propuesta estratégica para incidir en el compromiso, la eficiencia y eficacia operativa de los trabajadores. En este sentido, de acuerdo con la revisión de la literatura especializada, tal y como se podrá apreciar líneas adelante, consideramos que la retribución variable es una alternativa estratégica importante para mejorar el compromiso de los trabajadores y por ende, contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia operativa.

Es por lo anterior, que consideramos que implementar un sistema de retribución que estimule el rendimiento permitirá incrementar el compromiso y resultado de los trabajadores, generando cambios significativos en la eficiencia operativa y capacidad para el crecimiento de Buenavista Constructora y Promotora S.A.

2. Referentes teóricos

Con base en la revisión de la literatura especializada en el tema de la retribución, a continuación se presenta una síntesis sobre conceptos y desarrollo

teórico de la temática desde los aportes de autores tales como Chiavenato (2002), Dessler (1996), Gómez, Balking y Cardy (2005), McGregor (1994), Scanlon y Lesieur (1994), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003, 2007), Rucker (2007), Aragón, García, Pérez, Sabater, Sánchez, Sánchez, y Sanz (2004) y Elorduy (1993). Ver tabla1.

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones.

AUTORES	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS	PROPOSITO
Chiavenato (2002)	Es la remuneración total acreditada periodicamente (trimestra, semestral o anual) a favor del empleado que depende de los resultados establecidos mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente.	<ul style="list-style-type: none"> *Cada empresa debe tener su propio sistema. *Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias. *Definir metas estratégicas, tácticas y operacionales. *Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables. *Establecer la periodicidad adecuada. *Proporcionar claridad y simplicidad. *Destacar la objetividad. *Definir alcance del programa. *Diferenciar las recompensas. *Mantener el programa siempre en alza. 	<ul style="list-style-type: none"> *Objetivos estratégicos. *Indicadores que midan éstos objetivos. *Todos los trabajadores deben hacer parte del plan de incentivos variables. 	Hacer del ejecutivo o de cualquier empleado un aliado y un socio en los negocios de la empresa.
Dessler (1996)	Planes diseñados para motivar el desempeño a corto plazo y relacionados con la rentabilidad de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> *Asegurarse que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionados. *El plan debe ser comprensible y fácil de calcular. *Establecer criterios efectivos y justos. *Garantizar esos criterios. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tener un salario base, no solo la parte variable. *Plan de elegibilidad: quien recibe bono. Deberían ser solo los que tienen un puesto estratégico y medible en referencia a la rentabilidad. *Establecimiento de punto crítico de nivel de salario. Solo los trabajadores sobre ese nivel hacen parte del plan de incentivos. 	Tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios.

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones. (Continuación)

AUTORES	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS	PROPOSITO
Gómez , Balking y Cardy (2005)	Son programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> *Vincular correctamente la retribución al desempeño. *Utilizar este sistema como parte de un sistema de RH mas amplio. *Conseguir la confianza de los trabajadores. *Promover la opinión que el desempeño marca la diferencia. *Utilizar múltiples tipos de recompensa. *Incentivar la participación de los trabajadores. *Hacer hincapié en la importancia de trabajar éticamente. *Utilizar la motivación y los incentivos no financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tener un sistema general de RH. *Tener diferentes tipos de retribución. *Los empleados individuales y los equipos de trabajos deben diferir en cuanto a sus aportes a los resultados de la compañía. *Los resultados de la compañía deben depender en gran medida del rendimiento de los individuos y grupos que la componen. *Incluir a todos los trabajadores. 	Atraer, retener y motivar a empleados competentes y que rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización.
McGregor (1994)	Es el uso de incrementos diferenciales de dinero para obtener incrementos diferenciales en esfuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar las calificaciones y puntuaciones. *Calibrarlas según reglas arbitrarias previamente definidas. *Combinarlas para dar una medida de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tener una estructura básica adecuada de sueldos. *Sueldos equitativos en referencia al mercado. *Tener mediciones objetivas (indicadores). 	Estimular al empleado a incrementar su contribución y a hacer su contrato efectivo.
Scanlon y Lesieur (Sucesor) (1994)	Es una filosofía administrativa que estimula y compensa la contribución específicamente humana.	<ul style="list-style-type: none"> *Compartir lo que se ahorre por la reducción de costos mensualmente, en porcentaje de sus sueldos y salarios. *Recibir reconocimiento social sobre ideas que se discuten y valoran en comités para el mejoramiento de la compañía y son eficiente y viables. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tomar esta retribución como un plan de vida y no como un programa formulado. *Compromiso absoluto de la dirección. *Se necesita un líder hábil para la implementación. *Se necesita un grupo de evaluadores de las reducciones de costos y de las mejoras realizadas. 	Que los empleados rindan mas de lo que se les pide para aumentar la producción y mejorar la economía.

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones. (Continuación)

AUTORES	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS	PROPOSITO
Dolan, Valle, Jackson y Shuler (2003) y (2007)	Sistema retributivo relacionado con medidas objetivas y el establecimiento de estándares de rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> *Percibir que hay gran relación entre el rendimiento y la retribución. *El empleado debe comprender como funciona el programa. *El empleado debe poder controlar el rendimiento sobre el que se base la retribución. *Sistema libre de sesgos. *Los gerentes deben dar retroalimentación válida. *La cantidad de dinero debe merecer el esfuerzo adicional. *La cantidad debe ser coherente con el sueldo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Deben existir medidas de rendimiento (Normas y Objetivos). *Los objetivos deben ser alcanzables. *Debe haber apoyo al programa. *Debe mantenerse la equidad. 	Reconocer las diferencias individuales en aquellos comportamientos ligados a la eficiencia o al rendimiento.
Rucker (2007)	Incentivo financiero, traducido en bono anual, basado en la relación histórica entre el total de ingresos de los empleados por hora y el valor de producción que generan.	<ul style="list-style-type: none"> *Se mide el aumento en porcentaje del valor de la producción por trabajador, y así mismo se genera un bono de ese mismo porcentaje del costo de nómina de ese trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> *Compromiso absoluto de la organización. *Se necesita un líder hábil para la implementación. *Se necesita un grupo de evaluadores de las reducciones de costos y mejoras realizadas. *No deben participar los altos directivos del plan. 	Incluir a los empleados psicológica y financieramente en la organización.
Aragón, García, Pérez, Sabater, Sánchez, Sánchez y Sanz (2004)	Son retribuciones ligadas directamente al rendimiento del empleado que se dan en un momento determinado, no incrementan el salario base y pretenden influenciar comportamientos y desempeños futuros.	<ul style="list-style-type: none"> *Consistencia interna. *Competitividad externa. *Contribuciones del empleado. *Administración del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> *Objetivos estratégicos. *Características diseñadas para el plan específico de cada empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> *Atraer a las personas que desempeñan con garantía sus tareas. *Motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación del mismo en la empresa. *Retener a los empleados.

Tabla 1: Conceptos y desarrollo teórico de la retribución variable en las organizaciones. (Continuación)

AUTORES	DEFINICIÓN	PROCEDIMIENTO	REQUISITOS	PROPOSITO
Elorduy (1993)	Aquella componente de la retribución total que está relacionada directamente con algún resultado medible, y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos.	<p>*El hecho que el factor clave sea medible no es razón suficiente para utilizar como referencia, éste debe dar respuesta a las metas de la empresa.</p> <p>*Establecer retribución variable dependiente de la utilidad neta es muy peligroso, debería ser por margen bruto, ventas y así con cada parte referente.</p> <p>*Para los puestos de trabajo que no disponen de indicadores (secretaria, programador, asesor jurídico...) se puede usar agragación y medir por grupos.</p> <p>*Para que un incentivo sea significativo y percibido debe ser mayor al 4% de su retribución habitual.</p> <p>*Se calcula con un % de la diferencia entre el resultado obtenido y el resultado esperado.</p> <p>*Establecer sistemas basados en mas de un objetivo incrementa la complejidad del diseño y difumina la importancia de las variables de éxito.</p> <p>*El excesivo perfeccionismo puede acabar con el sistema.</p>	*Deben existir factores claves del negocio medibles numéricamente.	Valorar y retribuir en base a como deberían ser ejecutadas las tareas de gestión para que el trabajador se comporte en consonancia.

Se puede entonces observar en la tabla 1 que hay muchas similitudes en la definición de la retribución variable y en términos generales todos los autores estudiados coinciden en que es un incentivo financiero que depende de la consecución de objetivos previamente trazados. Scanlon y Lesieur (1994) sin embargo plantean que es mucho más que eso, que es una filosofía que compensa la contribución específicamente humana y que se debe tomar como una forma de vida en cada compañía. Se define entonces, para este proyecto, la retribución variable como un incentivo financiero que compensa la consecución de objetivos trazados y el compromiso humano con los procesos.

El propósito en general planteado, sin embargo, de la implementación de un plan de retribución variable, va mucho más allá de la obtención de resultados a corto plazo, y se refiere a la inclusión de los trabajadores en la misión de la compañía, de manera que se sientan comprometidos con ella y sus metas. McGregor (1994) por su parte plantea que el propósito es estimular al empleado a cumplir con lo pactado en el contrato, y a incrementar su contribución en el mismo. De esta manera, si alguien simplemente cumple lo estipulado recibe igual premiación que aquel que adicionalmente incrementa su desempeño, esto genera una clara situación de desigualdad que produce el efecto contrario a lo esperado con la implementación de una retribución variable. Se cree sin embargo que si para este proyecto se logra un sistema bien estructurado, el propósito general propuesto es adecuado.

De otra parte, en cuanto a los requerimientos para el diseño y la implementación de un plan de retribución variable, al revisar y analizar la

convergencia en los aportes de los diferentes autores y la manera de proceder de Buenavista, nos permite concluir que para dicha implementación en la empresa se debe tener en cuenta:

- La retribución variable debe ser el complemento de un salario base, no debe ser la única remuneración.
- La compañía debe tener objetivos estratégicos claros.
- Debe haber mediciones claras relacionadas con los objetivos estratégicos.

Ahora bien, para el caso particular de la compañía en estudio éstas tres características básicas están ya establecidas y en funcionamiento. Así, el sistema de remuneración existente es de salario fijo por cargos y el objetivo de la presente propuesta es precisamente complementarlo con una retribución variable amarrado al desempeño sobresaliente. Por otro lado, con el sistema de gestión de calidad que se obtuvo desde el año 2008 se construyeron tanto objetivos estratégicos como indicadores de gestión que miden los factores críticos para el alcance de los mismos.

En este mismo sentido, los objetivos se revisan año a año y son susceptibles de modificaciones, así como los indicadores los cuales adicionalmente se ajustan en cuanto a las metas según evoluciona la compañía misma y sus capacidades.

Adicionalmente, hay un cuarto requerimiento para el diseño del plan de retribución variable que representa quizá el mayor punto de controversia y

diferencia entre los diferentes autores en estudio y es el de elegibilidad, es decir a quien incluir para que sea beneficiario del plan.

A este respecto, Chiavenato (2002), Gómez et al. (2005), Scanlon y Lesieur (1994), Dolan et al. (2003), Aragón et al. (2004) y Elorduy (1993) consideran necesaria la inclusión de todos los trabajadores de la compañía para tener un resultado efectivo y poder alcanzar el propósito del mismo. Dessler (1996) por su parte piensa que sólo los trabajadores con un puesto estratégico y medible en referencia con la rentabilidad deberían participar. Rucker (2007) al contrario cree que se debería tener en cuenta a todo el personal exceptuando a los altos directivos. Y finalmente McGregor (1994) piensa que no es una buena idea implementar este plan y que debería sólo tenerse en cuenta una estructura de salario adecuada y equitativa, y por lo tanto no hace referencia a la elegibilidad de dichos planes.

En lo que corresponde a este proyecto, consideramos que se debe adoptar lo planteado por Chiavenato (2002), Gómez et al. (2005), Scanlon y Lesieur (1994), Dolan et al. (2003), Aragón et al. (2004) y Elorduy (1993). De esta manera creemos que para el éxito del plan de retribución variable en Buenavista se debe incluir a todo el personal de la empresa. Consideramos fundamental para dar cumplimiento al propósito de inclusión para comprometer al personal, lograr que todas las áreas estén alineadas con el alcance de las metas propias de la compañía.

De otra parte, en cuanto a la metodología y/o procedimiento a usar para el diseño del plan de retribución variable, en la revisión de la literatura no aparece

una instrucción específica al respecto. Todos los autores estudiados coinciden que depende de la compañía para la que se requiera y que se puede realizar de muchas maneras siempre y cuando responda al objetivo principal por el que se crea. Sin embargo si hacen énfasis en algunos aspectos con los que se debe tener especial cuidado:

- Hacer mediciones sencillas y claras.
- Hacer mediciones que evidencien la relación entre esfuerzo y retribución.
- Obtener recompensas consistentes y justas.
- Establecer la periodicidad adecuada.

En este mismo asunto, Elorduy (1993) hace unas recomendaciones adicionales para el caso en que se realicen mediciones de más de un indicador por cargo que serán igualmente tenidas en cuenta:

- Realizar la retribución dependiendo de la utilidad neta es muy peligroso, es mejor usar solo una parte del estado de resultados según el cargo, como por ejemplo las ventas, el margen bruto o los costos de producción.

La utilidad neta se ve afectada por muchos factores que no dependen necesariamente de todos, por lo que la responsabilidad se vería diluida.

- Se puede usar agregación de diferentes cargos para incluir en el plan a aquellos que no tienen indicadores que midan su gestión. Por ejemplo para medir la asesora jurídica, el programador de sistemas o la secretaria.

- Para tener un sistema sencillo los indicadores que se combinen no deben ser muchos, una cifra recomendable es tres.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores y la pertinencia de éstas para Buenavista, en el siguiente apartado presentamos una propuesta que a manera de solución consideramos aporta al logro de fortalecer la eficiencia operativa de los trabajadores de la empresa, mediante la implementación de un sistema de retribución variable.

3. Propuesta de solución

De acuerdo a los conceptos trabajados y establecidos para la compañía en estudio se hace inicialmente una explicación general del procedimiento que se usó para el análisis de la retribución para todos los cargos existentes. Se revisan igualmente los indicadores de gestión a incluir en la matriz, y se hacen algunas recomendaciones, para con esto mostrar el caso específico del cálculo de la retribución de la gerencia y las cinco direcciones de área. Finalmente se hace una revisión financiera del proyecto que respalda su viabilidad para la posible implementación.

3.1. Procedimiento general.

Para la propuesta de remuneración variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A. se buscó un cálculo sencillo, de fácil comprensión para todos los colaboradores y donde se pudiera dejar clara la relación esfuerzo – retribución. En ese orden, se realizó una matriz, como se puede ver en la tabla 2, donde se combinaron en las filas todos los cargos de la compañía con los indicadores extraídos del *Balance Score Card* en las columnas. Los cargos se organizaron por dependencias (gerencia o direcciones) para que en el caso que alguno no tuviera medición posible se pudiera fácilmente agregar a algún cargo de su misma vertical en la compañía, mientras que los indicadores se listaron por responsables de su cálculo.

Se dieron entonces pesos porcentuales a cada indicador por cada cargo según la influencia que éste ejerce en el resultado, pudiendo ir desde 0% hasta 100% y obteniendo siempre una suma total de 100% para cada uno. Mientras mayor es el porcentaje, mayor es la influencia que la persona en estudio ejerce sobre el resultado y así mientras mayor sea su esfuerzo, mejor será dicho resultado y así mismo su retribución.

Aún con las recomendaciones hechas por Elorduy (1993) de no usar la el indicador de utilidad neta para retribuir los cargos, para el caso de Buenavista, éste se usará en casos específicos donde el cargo tenga gran influencia en el funcionamiento general de la compañía. Adicionalmente, éste autor nos recomienda un límite máximo de tres indicadores por cargo, sin embargo para el

caso de la compañía en estudio, que mide tantas variables se buscará combinar alrededor de cinco o seis factores.

Esta labor se realizó en conjunto con cada jefe de dependencia, quienes realizaron sus aportes y revisaron la veracidad y oportunidad de los porcentajes asignados según las labores de cada cargo en su línea, haciendo de éste un cálculo conciliado y justo.

Hay finalmente una columna en el extremo último que da un valor ponderado de los indicadores para cada cargo. Este valor se revisa y es quien generará la remuneración a cada colaborador.

Tabla 2: Procedimiento general para la matriz de remuneración variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A.

	Responsable Calculo	Director 1						Ponderado
Dependencia	Indicador	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	
	Resultado	102%	92%	95%	103%	98%	99%	
Gerencia General	Cargo 1	30%		35%	35%			99,90%
	Cargo 2	30%	30%	20%	20%			97,80%
	Cargo 3	30%		20%	20%	20%	10%	99,70%
	Cargo 4		30%	20%	20%	20%	10%	96,70%
	Cargo 5	30%		35%	35%			99,90%

Para la revisión del valor ponderado de la matriz se establecen los siguientes límites:

- Si el valor ponderado es 100% se obtendrá como retribución variable un salario.

- Si el valor ponderado es 95%, se obtendrá como retribución variable medio salario.
- Si el valor ponderado está entre 95% y 120% se hará extrapolación según si es mayor o menor que 100%
- Si el valor ponderado es 120% o mas, se obtendrá como retribución variable dos salarios.

Para darle soporte a todo este procedimiento, y facilitar la futura implementación, las metas se trazarán desde el inicio del año para revisión en cada diciembre, y se establecerán como un norte real para todas las áreas. Se define entonces una periodicidad anual para la entrega de la retribución variable, donde la junta directiva y la gerencia buscan revisar y perfeccionar la figura de bonificación utilizada en otras oportunidades sin mucha claridad.

Las revisiones a las mediciones, sin embargo se harán periódicas trimestrales y el resultado del promedio de las cuatro revisiones será el que generará la retribución. Con esto se busca revisar la consistencia del trabajo de cada empleado, pues aunque a veces se obtienen los resultados a final de año, el incumplimiento parcial de las metas puede generar consecuencias graves para los demás departamentos y el alcance de sus objetivos propios.

3.2. Revisión general de indicadores del *Balance Score Card*.

Los indicadores de gestión deben medir realmente el trabajo de los responsables de cada actividad para poder ser utilizados en la matriz de remuneración variable para la compañía en estudio. Se realizó entonces una revisión general de los indicadores existentes y se dan algunas sugerencias al respecto.

- Margen de utilidad operacional EBITDA: este indicador no se utilizó en la medición de ningún cargo puesto que tiene influencia por depreciaciones y amortizaciones las cuales no dependen de la labor de nadie.
- Promedio de la competencia en precio: este indicador no se utilizó en la medición de ningún cargo puesto que no depende de acciones internas enteramente, sino de entes externos (constructoras-competencia). Aquí se muestra una situación y una posición, pero los resultados no se modifican por la labor de alguien sino por una serie de decisiones que abarcan otros aspectos.
- Resultado de calificación de contratistas de obra, proveedores de materiales y servicio: este indicador da una información importante pero no depende de la labor de ningún cargo, depende del desempeño de terceros externos. Se recomienda generar un indicador para el departamento de compras que de una visión de su situación y evolución. Este nuevo

indicador tendría que remplazar en la matriz de remuneración variable al actual para retribuir realmente el trabajo de los implicados.

- Resultado de la calificación de los diseñadores: este indicador da una información importante pero no depende de la labor de ningún cargo, depende del desempeño de terceros externos. Se recomienda generar un indicador para el departamento de diseño que de una visión de su situación y evolución. Este nuevo indicador tendría que remplazar en la matriz de remuneración variable al actual para retribuir realmente el trabajo de los implicados.
- El área de gestión de calidad tiene un solo indicador que mide como su nombre lo indica las “Acciones de mejora implementadas eficazmente”, se recomienda crear otro indicador donde se complemente la medición de funciones de este cargo. Este debería entonces incluirse en la matriz de remuneración variable de la compañía.
- El área de post venta no tiene un indicador que mida su comportamiento en costo, éste punto es crítico y se recomienda su creación. Este debería incluirse en la matriz de remuneración variable de la compañía.
- Las áreas jurídica, de sistemas y contabilidad no tienen ningún indicador, se recomienda la creación de uno para cada una que mida el desempeño de su labor. Éstos deberían incluirse en la matriz de remuneración variable de la compañía.

- En el área administrativa y financiera se recomienda la creación de un indicador que mida la labor de la auxiliar de cartera y la gestión de esta actividad que es crítica. Este debería incluirse en la matriz de remuneración variable de la compañía.

3.3. Análisis de la retribución correspondientes a la gerencia y los directores de áreas.

La matriz se inició con la realización de la distribución de porcentajes para la gerencia y para cada dirección, y después se revisaron los demás cargos, que eventualmente estuvieron en concordancia porcentual con su jefe de dependencia. A todos se les puso incidencia en el indicador del departamento de calidad, siendo ésta una directriz de la gerencia y una responsabilidad definitiva de todos.

Se muestra entonces el análisis realizado para cada caso en particular:

- Gerente general: el objetivo del cargo es representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Dentro de sus funciones principales está conseguir nuevos proyectos y suministrar la información fundamental para el darles inicio, garantizar el funcionamiento general de la compañía velando porque los funcionarios

cumplan con sus deberes, y lograr mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo tomando las decisiones que sean necesarias.

Para la retribución variable se propone la tabla 3.

Tabla 3: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la gerencia general.

	Responsable	Gerente General		Directora Administrativa y Financiera	Directora de Mercadeo	Asistente del SGC	Ponderado
	Calculo	Número de proyectos aprobados (und)	Valor ventas proyectos aprobados (\$)	Utilidad neta por proyecto terminado	Índice de la satisfacción del Cliente	Acciones de Mejora implementadas eficazmente	
	Indicador						
Resultado							
Gerente General	Gerente General	25%	25%	20%	20%	10%	0

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se tomaron inicialmente los indicadores que dependen directamente del gerente general y de la consecución de nuevos proyectos. En este caso específico se tomó también la utilidad neta de los proyectos pues ésta muestra el resultado de la compañía en general, a excepción de la satisfacción del cliente y de la medición del sistema de gestión de calidad que no se evidencian en el estado de resultados, por lo que se adicionaron los indicadores respectivos.

- Director Administrativo y Financiero: el objetivo del cargo es manejar y coordinar adecuadamente las actividades administrativas y financieras de la

compañía. Dentro de sus funciones principales está la revisión y control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, el acompañamiento en la escrituración y subrogación de los proyectos, la realización y control de listados de precios, y hacer el análisis financiero de la compañía con sus respectivas recomendaciones tomando como referencia el estado económico y proyectado de la compañía.

Para la retribución variable se propone la tabla 4.

Tabla 4: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección administrativa y financiera.

	Responsable	Directora Administrativa y Financiera			Directora Comercial			Jefe de Compras	Asistente del SGC	Ponderado
	Calculo	Utilidad neta por proyecto terminado	Nivel de Endeudamiento	Crecimiento en Ventas (\$)	Cumplimiento Escrituraciones (\$)	Cumplimiento Escrituraciones (Und)	Promedio Subrogación (días)	Resultado calificación contratistas de obra, proveedores materiales y servicio	Acciones de Mejora implementadas eficazmente	
	Indicador									
Directora Administrativa y Financiera	Dir. Admitivo y Financiero	15%	35%	5%	7,5%	7,5%	15%	10%	5%	0

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se dio mayor porcentaje al indicador del nivel de endeudamiento el cual depende principalmente de su análisis y recomendaciones. Este cargo sin embargo tiene gran influencia en el funcionamiento general de la compañía por lo que se le dio un porcentaje a la utilidad neta. Se le asignó igualmente porcentaje a cumplimiento en escrituraciones y subrogaciones así como al

crecimiento en ventas dado que es función de la directora administrativa y financiera la realización y control de listas de precios y descuentos por proyecto. Se le adicionó también el indicador del departamento de compras pues éste depende del buen manejo de las cuentas para poder realizar buenas negociaciones.

- Director de Mercadeo: el objetivo del cargo es la identificación y desarrollo de estrategias del mercado para nuevos proyectos y actuales. Entre sus principales funciones está la determinación de oportunidades de desarrollo de nuevos proyectos, la coordinación y ejecución de la publicidad, y la definición y socialización de la estrategia creativa de los proyectos.

Para la retribución variable se propone la tabla 5.

Tabla 5: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de mercadeo.

	Responsable	Gerente General		Directora de Mercadeo			Directora Comercial		Asistente del SGC	Ponderado
	Calculo	Número de proyectos aprobados (und)	Valor ventas proyectos aprobados (\$)	Índice de Desistimientos	Efectividad de la publicidad	Índice de la satisfacción del Cliente	Separaciones (unidades)	Separaciones (\$)	Acciones de Mejora implementadas eficazmente	
	Indicador									
Resultado										
Directora de Mercadeo	Dir. Mercadeo	5%	5%	10%	55%	10%	5%	5%	5%	0

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se dio un mayor peso a la efectividad de la publicidad. Se dio un porcentaje en la aprobación de proyectos siendo este cargo apoyo fundamental para la consecución de los nuevos. Adicionalmente se le dio peso al índice de satisfacción del cliente, siendo este cargo encargado del cálculo del mismo e influyente en el mismo. En cuanto a las ventas, siendo función principal la estrategia creativa se asignaron desistimientos y separaciones.

- Director Comercial: el objetivo del cargo es la coordinación de todos los procesos relacionados con la comercialización de los inmuebles ofertados por la compañía. Dentro de sus funciones principales está la dirección, coordinación, supervisión y control de las fases de preventas, escrituración y legalización general de las ventas, y la búsqueda en todo momento de la satisfacción del cliente.

Para la retribución variable se propone la tabla 6.

Tabla 6: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección comercial.

	Responsable	Directora Administrativa y Financiera	Directora de Mercadeo		Directora Comercial					Director de Obra	Asistente del SGC	Ponderado	
	Calculo												
	Indicador	Crecimiento en Ventas (\$)	Índice de Desistimientos	Índice de la satisfacción del Cliente	Separaciones (unidades)	Separaciones (\$)	Cumplimiento Escrituraciones (\$)	Cumplimiento Escrituraciones (Unidades)	Promedio Subrogación (días)	Cumplimiento Programa en Firme de Entrega	Acciones de Mejora implementadas eficazmente		
Resultado													
Directora Comercial	Dir. Comercial	15%	15%	10%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	15%	10%	5%	0	

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se le asignaron todos los indicadores que miden el proceso de ventas y la satisfacción del cliente siendo éste el objetivo principal del cargo. Se adicionó también el cumplimiento de programa en firme pues este depende también de la buena gestión en escrituraciones.

- Director de Planeación: El objetivo del cargo es coordinar las actividades relacionadas con la factibilidad técnica de los proyectos, coordinación de diseños, planeación de proyectos y control de costos. Dentro de sus actividades principales está controlar las actividades relacionadas con la coordinación de diseños, la revisión y aprobación de presupuestos de obra, y la revisión y control de costos general de los proyectos.

Para la retribución variable se propone la tabla 7.

Tabla 7: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de planeación.

	Responsable Calculo	Directora Administrativa y	Directora de Mercadeo	Directora de Planeación		Director de Obra		Asistente del SGC	Ponderado
	Indicador	Utilidad neta por proyecto terminado	Índice de la satisfacción del Cliente	Resultado de la calificación de diseñadores	Cumplimiento Presupuesto Obra (\$)	Cumplimiento Programa Aprobado de Obra	Cumplimiento Programa Aprobado de Urbanismo	Acciones de Mejoras implementadas eficazmente	
	Resultado								
Directora de Planeación	Dir. Planeación	10%	10%	30%	30%	7,5%	7,5%	5%	0

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se le puso en este caso la utilidad neta siendo el encargado del control general de costos. Se les puso un mayor porcentaje a los dos (2) indicadores que miden directamente los procesos a cargo y se puso influencia en el cumplimiento de programas de obra y urbanismo siendo el encargado de proveer la información necesaria para el buen desarrollo de los proyectos. Adicionalmente se le dio un porcentaje a la satisfacción del cliente ya que desde esta área se generan los diseños y especificaciones que son finalmente parte fundamental en la opinión del cliente.

- Director de Construcciones: el objetivo del cargo es coordinar todos los procesos relacionados con la ejecución y el control de calidad de la obra. Entre sus funciones principales está dirigir y coordinar las labores del personal de obra, el cumplimiento del plan de calidad, y ejecutar

exitosamente los proyectos asignados desde el punto de vista técnico y administrativo.

Para la retribución variable se propone la tabla 8.

Tabla 8: Procedimiento para la matriz de remuneración variable de la dirección de construcción.

	Responsable	Directora Administrativa y Financiera		Directora de Mercadeo	Directora Comercial		Directora de Planeación	Director de Obra				Arquitecta de Post Venta	Asistente del SGC	Ponderado
	Calculo	Margen de Utilidad Operacional	Costo de producción total	Índice de la satisfacción del Cliente	Cumplimiento Escrituraciones (Und)	Promedio Subrogación (días)	Cumplimiento Presupuesto Obra (\$)	Cumplimiento Programa en Firma de Entrega	Cumplimiento Programa Aprobado de Obra	Cumplimiento Programa Aprobado de Urbanismo	Cumplimiento de normas	Índice de calificación post-venta	Acciones de Mejora implementadas eficazmente	
	Indicador													
Resultado														
Directora de Construcción	Dir. Construcciones	10%	5%	10%	5%	5%	5%	10%	12,5%	12,5%	10%	10%	5%	0

Para medir consecuentemente la remuneración con el objetivo del cargo se le asignaron todos los indicadores relacionados directamente con la ejecución de la obra. Igualmente se le dio un peso importante al manejo de los costos directos con el margen de utilidad operacional, el costo de producción total y el cumplimiento de presupuesto. Se puso también influencia en escrituración y subrogación pues dependen del término oportuno de la ejecución de obra para su resultado. Finalmente se dio porcentaje a satisfacción del cliente y post venta, pues ambos se generan con el resultado final de ejecución.

Para los cargos administrativos, de mandos medios y operativos se realizó la asignación de indicadores siguiendo el mismo razonamiento que para los cargos directivos.

La matriz de retribución variable completa para Buenavista Constructora y Promotora S.A., en caso que requieran consultarla, se entrega en el documento digital dada su cantidad de variables y gran extensión.

3.4. Análisis financiero.

Construida ya la matriz para cuantificar la remuneración variable que se entregaría cada año, se revisó la viabilidad financiera del proyecto.

Se analizaron los casos extremos donde se obtienen el mínimo valor aceptable de desempeño y valor máximo de desempeño.

En este sector la utilidad neta proyectada es del 10% de las ventas y los salarios representan alrededor del 4% de las ventas al año.

Si el desempeño fuera del 95%, la utilidad neta sería:

$$\text{Utilidad neta esperada} \times \% \text{ de desempeño} = \text{Utilidad neta real}$$

$$10\% \times 0,95 = 9,5\%$$

Es decir:

$$\text{Utilidad neta real} - \text{Utilidad neta esperada} = \text{Diferencial en Utilidad neta}$$

$$9,5\% - 10\% = - 0,5\% \text{ (menos en ganancia)}$$

La retribución variable a entregar adicional sería entonces de medio salario al año, es decir:

$$\# \text{ de salarios a retribuir anual} / \text{meses por año} = \# \text{ de salarios a retribuir} \\ \text{proporcional por mes}$$

$$0,5 \text{ salarios} / 12 \text{ meses} = 0,042 \text{ salarios}$$

Lo que corresponde a:

(# de salarios mensual + # de salarios a retribuir proporcional por mes) x salario en

% de las ventas = (salario + retribución variable) en % de las ventas

$$(1 + 0,042) \times 4\% = 4,168\%$$

Es decir:

(salario + retribución variable) en % de las ventas - salario en % de las ventas =

Diferencial en salario porcentual

$$4,168\% - 4\% = 0,168\% \text{ (mas en salarios)}$$

En el caso del mínimo valor aceptable de desempeño se tendría 0,668% (0,5% + 0,168%) menos en utilidad neta.

Si el desempeño fuera del 120%, la utilidad neta sería:

Utilidad neta esperada x % de desempeño = Utilidad neta real

$$10\% \times 1,2 = 12\%$$

Es decir:

Utilidad neta real – Utilidad neta esperada = Diferencial en Utilidad neta

$$12\% - 10\% = 2\% \text{ (mas en ganancia)}$$

La retribución a entregar sería entonces de dos salarios más al año, es decir:

*# de salarios a retribuir anual / meses por año = # de salarios a retribuir
proporcional por mes*

$$2 \text{ salarios } / 12 \text{ meses} = 0,167 \text{ salarios}$$

Lo que corresponde a:

(# de salarios mensual + # de salarios a retribuir proporcional por mes) x salario en

% de las ventas = (salario + retribución variable) en % de las ventas

$$(1 + 0,167) \times 4\% = 4,668\%$$

Es decir:

(salario + retribución variable) en % de las ventas - salario en % de las ventas =

Diferencial en salario porcentual

$$4,668\% - 4\% = 0,668\% \text{ (mas en salarios)}$$

En el caso del máximo valor de desempeño se tendría 1,332% (2% - 0,668%) mas en utilidad neta.

Se debe tener en cuenta que los extremos mínimo y máximo del sistema son improbables, sin embargo la compañía estaría dispuesta a tener una eventual pérdida del 0,668% de la utilidad neta en la búsqueda de una ganancia adicional del 1,332%.

4. Limitaciones y restricciones

Para la realización de ésta investigación se tuvieron algunas limitaciones y restricciones:

- Se tuvo limitación de tiempo, pues la implementación de un sistema de remuneración variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A. es un proyecto programado para estar aprobado y funcionando para el final del año 2013, y posterior a la presentación de la propuesta se requiere aún un tiempo prudencial para ajustes, pruebas e implementación.
- La investigación se limita al uso de los indicadores de gestión existentes y plantea la solución con ellos, la modificación y/o adición de los mismos no hace parte integral de la propuesta y se plantea únicamente como recomendación.
- El alcance del proyecto es la realización de la propuesta de un sistema de retribución variable para su presentación ante directivos de la compañía, se restringe entonces la realización de las actividades propias para su implementación.

5. Conclusiones

De la investigación para la elaboración de una propuesta de un plan de retribución variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A. podemos concluir:

- Un sistema bien elaborado que muestra claramente la relación esfuerzo-retribución es una vía efectiva para la motivación del personal al alcance del máximo desempeño.

- Un sistema de retribución variable debe ir acompañado de una medición objetiva de la gestión de cada área, de lo contrario no cumplirá con su propósito.
- Los sistemas de retribución variable son propios a cada compañía y su desarrollo debe estar basado en los recursos y la capacidad misma de cada una de ellas.
- Buenavista Constructora y Promotora S.A. tiene las condiciones ideales de evolución y capacidad para implementar un plan de retribución variable.
- La evolución del manejo de los recursos humanos en Buenavista Constructora y Promotora S.A. juega un papel fundamental para el alcance de las metas trazadas en el mediano y largo plazo.

6. Recomendaciones

Habiendo obtenido la propuesta de solución para la elaboración del plan de retribución variable para Buenavista Constructora y Promotora S.A. se plantean algunas recomendaciones prácticas para continuar con la investigación y proceder con la implementación del plan en la compañía:

- En la medición que se realiza actualmente se dan unos rangos meta para determinar si el resultado es deseable, aceptable o crítico, sin embargo los resultados a incluir en la matriz de remuneración variable se deben dar en porcentaje y deben comparar lo obtenido con el valor esperado. Es

necesario agregar un valor esperado por indicador de gestión para poder determinar si se cumplieron o no las metas.

- Actualmente hay algunos indicadores que no miden realmente la gestión del área, por lo que se deben ajustar o crear nuevos dependiendo de las necesidades.
- La retribución se entregará una sola vez anualmente, sin embargo se sugiere realizar cuatro (4) revisiones que puedan ser promediadas para el cálculo final y así darle importancia a la constancia del trabajador durante el tiempo evaluado.
- Se debe determinar un periodo de prueba que permita corroborar el resultado del presente estudio.

Bibliografía

Aragón Sánchez, A., García-Tenorio Ronda, J., Pérez Rodríguez, M.J., Sabater Sánchez, R., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I. y Sanz Valle, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (pp. 221-248). Madrid: Thomson.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14ª ed., pp. 456-457). Recuperado el 01 de abril de 2013, de <http://books.google.com.co/books?id=m0voFJyc8MAC&pg=PA456&dq=Plan+Ruck>

[er&hl=es&sa=X&ei=jjVaUbvGG4_Q9AS_2oHICw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.co/books?id=1SsMSx1yxbAC&pg=PA87&dq=Plan+Scanl on&hl=es&sa=X&ei=jjVaUbvGG4_Q9AS_2oHICw&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Caso Neira, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción* (2ª ed., pp. 87-88). Recuperado el 24 de marzo de 2013, de http://books.google.com.co/books?id=1SsMSx1yxbAC&pg=PA87&dq=Plan+Scanl on&hl=es&sa=X&ei=mJpQUcr_II7S9QSw44HgDQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (1ª ed., pp. 225-280). Bogotá D.C.: McGraw–Hill.

Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6ª ed., pp. 452-481). Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2ª ed., pp. 199-241). Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed., pp. 295-320). Madrid: McGraw-Hill.

Elorduy Mota, J.I. (1993). *Estrategia de Empresa y Recursos Humanos* (1era ed. en español, pp. 173-180). Madrid: McGraw-Hill.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed., pp. 373-456). Madrid: Pearson Educación S.A.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones* (pp. 87-120). Bogotá: McGraw-Hill.

Anexo 1: Certificación ISO9001 Buenavista Constructora y Promotora S.A.

ICONTEC certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad de:
ICONTEC certifies that the Quality Management System of:

BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA S.A.
 Calle 5B No. 40-13 Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en:
 has been assessed and approved based on the specified requirements of:

ISO 9001:2008 - NTC-ISO 9001:2008


Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades:
 This certificate is applicable to the following activities:

Construcción de edificaciones y obras de urbanismo.
Comercialización de proyectos de vivienda. Gestión de diseño para proyectos de edificaciones y obras de urbanismo

Construction of building and town planning building site.
Marketing of Housing project. Design management for building and town planning building site project

Esta aprobación está sujeta a que el sistema de gestión se mantenga de acuerdo con los requisitos especificados, lo cual será verificado por ICONTEC.
 This approval is subject to the maintenance of the management system according to the specified requirements, which will be verified by ICONTEC.

Certificado SC 5585-1 Certificate	
Fecha de Aprobación: Approval Date:	2008 09 24
Fecha de Renovación: Renewal Date:	2011 09 24
Fecha Última Modificación: Last Modification Date:	2011 09 30
Fecha de Vencimiento: Expiration Date:	2014 09 23


 Director Ejecutivo
 Executive Director



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IQNet and
 ICONTEC
 hereby certify that the organization

BUENAVISTA CONSTRUCTORA Y PROMOTORA S.A.
 Calle 5B No. 40-13 Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

for the following field of activities:


Construcción de edificaciones y obras de urbanismo.
Comercialización de proyectos de vivienda. Gestión de diseño para proyectos de edificaciones y obras de urbanismo

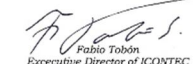
Construction of building and town planning building site.
Marketing of Housing project. Design management for building and town planning building site project


has implemented and maintains a
Quality Management System
 which fulfills the requirements of the following standard

ISO 9001:2008
 Issued on: 2011 09 24
 Validity date: 2014 09 23

Registration Number: **CO-SC 5585-1**


 Michael Drechsel
 President of IQNet


 Pablo Tobón
 Executive Director of ICONTEC



IQNet Partners:
 AENOR Spain AFNOR Certification France AIR-Veritas International Belgium ANEC Mexico APORR Portugal CCC Cyprus
 CISO Italy CQC China CQM China CCS Czech Republic CQC Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DG Denmark
 ELCT China PCMA Brazil PQR/DQ/QRMA Venezuela ICONTEC Colombia IBC Mexico
 Inverra Certification Poland IRAM Argentina IQA Japan KRI Korea BSICT Hungary Nivara AS Norway NSI Slovakia
 PLMPC Poland Quality Assurance, Inc. Ukraine SII Israel SCS Slovenia SIBUR QMS International Malaysia SGS Switzerland
 SRAC Romania TST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQB Serbia
 IQNet is registered in the USA as: AFNOR Certification, CISO, DQS Holding GmbH and SIAL Inc.
 * The list of IQNet partners is valid as the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnetcertification.com



Afiliado

ICONTEC otorga certificado de Reconocimiento a:

Buenavista Constructora y Promotora S.A.

Por su labor empresarial a favor de la Normalización Nacional, a partir
 del 13/07/2011 como afiliado a ICONTEC.


JUAN FELIPE MORA ARROYAVE
 Director Regional



Santiago de Cali, 14 de Octubre de 2011

Anexo 2: Estado de resultados del proyecto X – Noviembre 2012

PROYECTO X
Noviembre 2012

	FACTIBILIDAD	PROYECCION
VENTAS		
VALOR TOTAL VENTAS	11.589	12.239
COSTOS DE PRODUCCION		
COSTOS DIRECTOS		
CONSTRUCCION	6.983 60,25%	8.690 71,00%
SALARIOS DE OBRA	475 4,09%	395 3,23%
LOTE	1.048 9,04%	1.025 8,37%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	8.506 73,39%	10.110 82,61%
COSTOS INDIRECTOS		
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	912 7,87%	997 8,15%
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	9.418 81,26%	11.107 90,75%
MARGEN BRUTO	2.171 18,74%	1.132 9,25%
GASTOS		
G. ADMINISTRATIVOS	145 1,25%	480 3,92%
G. VENTAS	116 1,00%	324 2,64%
PUBLICIDAD	116 1,00%	370 3,02%
TOTAL GASTOS	377 3,25%	1.173 9,58%
MARGEN OPERACIONAL	1.795 15,49%	-41 -0,34%
COSTOS FINANCIEROS		
TOTAL COSTOS FINANCIEROS	696 6,00%	246 2,01%
MARGEN ANTES DE IMPUESTOS	1.099 9,49%	-287 -2,34%