

COMO LOGRAR UN BUEN RENDIMIENTO DEL SECTOR DE VENTAS SIN PAGAR COMISIONES, UN EJEMPLO EN EL RUBRO SALUD

LEONARDO GIRVES

Tesis de Graduación

Tutor: Cdora. Vanessa Welsh

Mayo de 2009

Agradezco a la profesora Vanessa Welsh por su ayuda en la elaboración de este trabajo, a los profesores Carlos Portales y Pablo Boczkowski que con sus aportes de clase me dieron un gran material para el mismo, y por último a mi esposa e hija por la paciencia inagotable. Cualquier error en esta tesis es de mi exclusiva responsabilidad.

PREFACIO

El presente trabajo cuestiona si es necesario o no pagar comisiones a los vendedores para que estos tengan una *performance* acorde a lo que la empresa empleadora pretende de sus empleados. Puntualmente el análisis se limitó al rubro salud, en donde se detectó que uno de los líderes de ese mercado no utiliza este sistema de compensaciones monetarias, sin embargo sus índices de crecimiento son significativos.

Al mismo tiempo, se plantea el tema desde el punto de vista del empleado, tratando de interpretar que es lo que busca una persona al momento de buscar un empleo, cuales son sus prioridades y si el pago de las comisiones satisface o no estas necesidades. Para analizar este punto en particular se presentan algunos ejemplos de otras industrias, los cuales, sirven para interpretar la conducta de las personas que trabajan en la empresa tomada como ejemplo para esta tesis.

Para llevar adelante este trabajo se obtuvieron datos valiosos de la bibliografía relacionada al tema, como así también, se presentan algunos estudios en donde se evaluaron diversas empresas que aplicaron las comisiones, y otras que no lo hicieron, y como influyeron estas en el rendimiento de sus empleados en uno y otro caso. Por otro lado fue importante al momento de exponer la cultura de la empresa, tomada como ejemplo de éxito comercial sin caer en la necesidad de pagar comisiones, mi experiencia personal al trabajar en ella durante varios años.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....Pág. N°6

**CAPITULO I EL NEGOCIO DE LA SALUD EN LA ARGENTINA Y LA
POSICION DE OSDE DENTRO DE ESE AMBITO**

*EL RUBRO SALUD: UNA DESCRIPCION DE LA MEDICINA
PREPAGA Y OBRAS SOCIALES EN NUESTRO PAIS*..... Pág. N°8

*LAS PARTICULARIDADES DE OSDE DENTRO DE ESTAS
VARIABLES*.....Pág. N°11

SE AMPLIA EL MERCADO POTENCIAL DE AFILIADOS.....Pág N°13

VARIOS MERCADOS DENTRO DE UN MISMO SECTOR.....Pág. N°14

*EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE LA SALUD EN NUESTRO PAIS.
¿UN NEGOCIO DE RIESGO?*.....Pág. N°15

COMO CRECER EN ESTE CONTEXTO.....Pág. N°19

**CAPITULO II: EL SISTEMA DE COMISIONES O PAGO POR DESEMPEÑO Y
EL SISTEMA TRADICIONAL DE SUELDOS FIJOS MENSUALES**

*PROBLEMAS DE IMPLEMENTACION TIPICOS DE
PAGOS VARIABLES*.....Pág. N°20

CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL PAGO VARIABLE.....Pág. N°22

MANAGEMENT POR OBJETIVOS.....Pág. N°23

EVIDENCIA EMPIRICA.....Pág. N°27

CAPITULO III: LA DIVERSIDAD CULTURAL ENTRE LAS EMPRESAS*LOS MISMOS MERCADOS, DISTINTAS EMPRESAS**Y DISTINTAS CULTURAS.....Pág. N°30**LA CULTURA DE OSDE.....Pág. N°34***CAPITULO IV: UNA CUESTION DE MOTIVACION***LA NECESARIA MOTIVACION DE LOS VENDEDORES.....Pág. N°37**LO QUE BUSCAN LAS PERSONAS EN UN TRABAJO.....Pág. N°39**¿COMO RESOLVER EL TEMA PLANTEADO?.....Pág. N°41**FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVADORES.....Pág. N°45**EL CONTRATO PSICOLOGICO.....Pág. N°46***CAPITULO V: CONCLUSIONES.....Pág. N°48****BIBLIOGRAFIA.....Pág. N°52**

INTRODUCCION

Es habitual encontrar, en las empresas del mercado en general, que tengan un esquema de remuneración, para el área de ventas principalmente, que consiste en una suma fija (o sueldo básico); y además de ello, un monto extra que está directamente atado a la producción de cada uno de los vendedores. De esta manera el vendedor con mayor nivel de ventas obtiene un sueldo superior que aquel que no tiene una buena *performance*. Esta forma de pago, según la producción o rendimiento de la persona, se denomina habitualmente **comisiones**.

Al analizar una empresa que opera en el mercado de la salud, en nuestro país, surgió el interrogante si es una condición sine qua non tener un esquema de comisiones para lograr buenos resultados en las ventas, dado que esta empresa no hace uso de ellas. Esta organización es una de las líderes de ese mercado. Su objeto de negocio es administrar los fondos que los asociados pagan mensualmente y luego, cuando alguno de ellos requiere la atención o intervención médica, puede acudir a alguno de los centros, clínicas o profesionales de la medicina de todas las especialidades, contratadas por esta administradora; dándole el derecho de utilizar alguno de esos servicios sin pagar por el mismo en ese momento

Con la información que se tiene disponible, se podría afirmar que esta es la única empresa, de las cinco con mayor participación del mercado de la salud, que no paga comisiones a los vendedores

Un dato adicional es que cuando esta empresa realiza alguna búsqueda laboral del sector de ventas, es común observar postulantes que actualmente cobran comisiones pero que prefiere postularse para el puesto, sabiendo de esta realidad diferenciada y al mismo tiempo no habitual en el mercado.

Ahora bien, de acuerdo a lo explicado brevemente, el presente trabajo tratará de responder a las siguientes tres preguntas: en primer lugar por qué la empresa no necesita pagar comisiones para ser uno de los líderes del mercado

de la salud en nuestro país, con un crecimiento importante dentro del mismo; en segundo lugar por qué las personas que actualmente trabajan aquí siguen permaneciendo en ella, resignando ingresos al no tener comisiones por sus ventas, pudiendo cambiar de trabajo a otra empresa competidora, o bien que opere en otro mercado, mejorando su economía personal; y en tercer lugar qué motiva a personas de ventas que trabajan bajo la modalidad de comisiones, en empresas competidoras de ésta o en otros mercados, a postularse para alguna vacante en ésta, resignando ingresos mensuales al carecer del pago de comisiones por ventas.

CAPITULO I EL NEGOCIO DE LA SALUD EN LA ARGENTINA Y LA POSICION DE OSDE DENTRO DE ESE AMBITO

En el presente capítulo se analiza el mercado de la salud de la Argentina en el cual se desempeña la empresa tomada como ejemplo en este trabajo. La empresa a la que se hace referencia es OSDE (Organización de Servicios Directos Empresarios). Esta fue fundada hace unos 35 años en nuestro país y tiene como característica distintiva, en su forma societaria, el ser una Asociación Civil sin fines de lucro. Esta organización va a ser tomada a lo largo del trabajo como un ejemplo de éxito de crecimiento comercial y posicionamiento de marca, sin la necesidad de tener un esquema de comisiones o un sistema de incentivos.

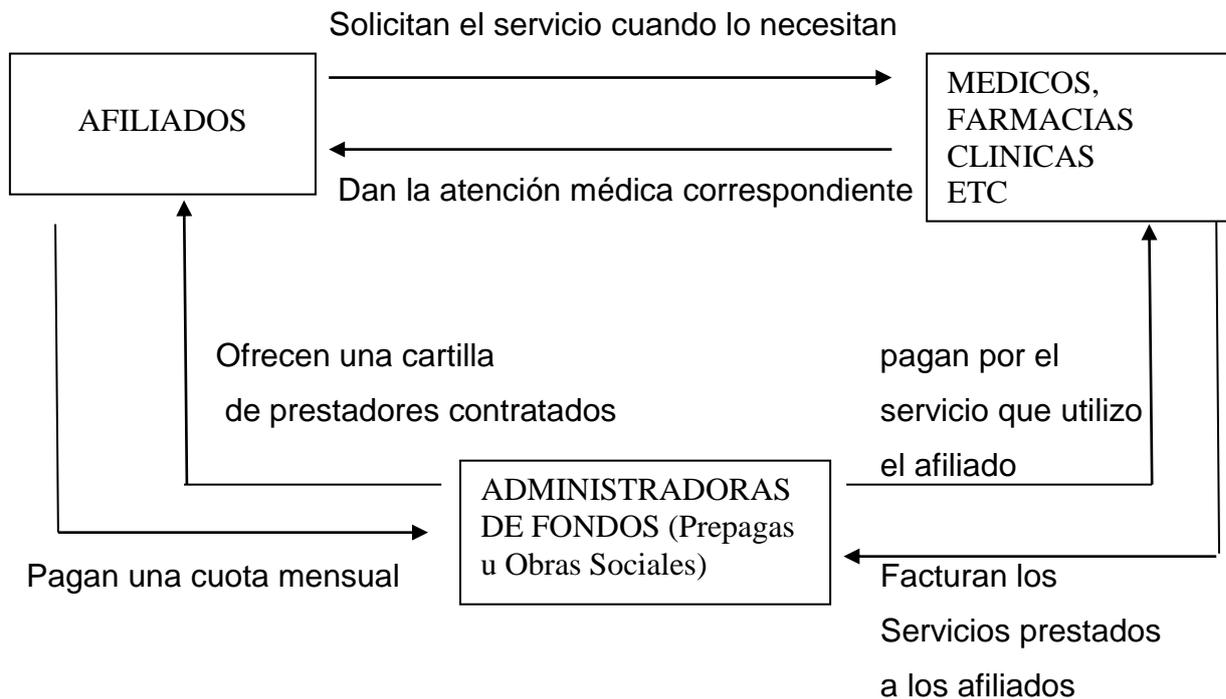
A continuación, se explicará brevemente el mercado en el cual se desempeña OSDE ya que el mismo tiene algunas particularidades que son necesarias conocer antes de comenzar con el análisis del tema de este trabajo.

EL RUBRO SALUD: UNA DESCRIPCION DE LA MEDICINA PREPAGA Y OBRAS SOCIALES EN NUESTRO PAIS.

El negocio de la salud en nuestro país es complejo para analizar debido a que existen diversas formas de prestar el servicio desde las administradoras de fondos de los asociados o afiliados. Cuando se habla aquí del “negocio de la salud” no se está analizando desde el punto de vista del médico, o bien la clínica, que son los prestadores del servicio asistencial; sino que el análisis está enfocado a las entidades que poseen la administración de los fondos que aportan los afiliados al sistema, los cuales son utilizados para pagar las prestaciones que luego ellos consumen en las clínicas, farmacias, consultorios médicos, etc.

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del sistema de salud en nuestro país, a continuación se grafica como es el circuito del servicio y del pago. Ver figura N° 1

FIGURA Nº 1: FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE SALUD EN ARGENTINA



Fuente: Relevamiento realizado en OSDE

A partir del gráfico queda claro que hay tres grandes grupos en este negocio que son; en primer lugar, las personas asociados o afiliadas, en segundo lugar los prestadores de la salud (médicos de diversas especialidades, farmacias, clínicas, ortopedias, etc.) y, por último, las administradoras de fondos.

Respecto de esas administradoras de fondos, que es la parte del negocio en la que se profundizará de acuerdo al tema de la tesis, podemos encontrar dos grandes subgrupos; por una lado las empresas de medicina prepaga y por otro lado las obras sociales.

Si bien ambos subgrupos, en líneas generales, tienen el mismo objeto de negocio que es la administración de los fondos de sus afiliados o asociados, es importante remarcar algunas diferencias entre ambos ya que el tipo de afiliado a uno u otro no es el mismo y, fundamentalmente, la concepción de servicio o de negocio es realmente diferente. Es probable que si se hiciera una encuesta a una persona afiliada a una empresa de medicina prepaga y otra, asociada a una obra social, no se encuentren diferencias entre las respuestas;

sin embargo estas existen, sobre todo desde el punto de vista de la regulación legal, de la forma societaria, y algunas otras más que brevemente se describen a continuación:

EMPRESA DE MEDICINA PREPAGA	OBRA SOCIAL
Son empresas con fin de lucro	Son empresas sin fin de lucro
Impositivamente son alcanzadas por impuestos como ganancias e IVA	Gozan de exenciones impositivas en diversos impuestos, los de mayor impacto son ganancias e IVA
No existe una ley que regule a las entidades de medicina prepaga	Están reguladas por la ley de Obras Sociales N° 23.660
Existen tiempos de espera para los nuevos afiliados. Esto quiere decir que la administradora puede restringir la utilización del servicio a los nuevos ingresantes en patologías que se consideran preexistentes al momento de la afiliación (Ej. la cobertura de un parto dentro de los 10 meses de afiliado)	No existen tiempos de espera.
Las personas afiliadas a estas empresas son independiente, o bien siendo empleado en relación de dependencia, quiere tener una cobertura adicional a la que posee por la obra social de su trabajo	La obra social es un derecho adquirido del empleado en relación de dependencia. Existen obras sociales de personal jerárquico y las sindicales.
No gozan del beneficio de recupero del Estado	Pueden recuperar el costo de determinadas prestaciones, haciendo las presentaciones correspondientes al Estado, o sea, las obras sociales pagan determinadas prestaciones, pero luego presentan estos casos

	ante el Estado y éste reintegra un porcentaje (aprox. El 80% del gasto).
Los afiliados pagan una cuota mensual como si fuese un servicio más. Es una relación directa entre la administradora y el afiliado, no hay intermediarios. El valor es estipulado por la empresa de Medicina Prepaga de acuerdo al plan de cobertura elegido y el afiliado paga por mes.	Los empleadores tiene la obligación legal de depositar mensualmente al Estado el monto equivalente a los aportes (retenidos en la remuneración al empleado que equivale al 3% del sueldo bruto hasta un tope establecido por ley) y además de ello las contribuciones (obligación de los empleadores y consisten en el 6% del total de la remuneración bruta del empleado. Las contribuciones no tienen establecido un tope legal.). Luego el Estado deriva esos aportes y contribuciones (previa retención de un porcentaje establecido por ley) a la obra social del empleado, detallada en la Declaración Jurada del empleador.

LAS PARTICULARIDADES DE OSDE DENTRO DE ESTAS VARIABLES

Como se explicó al comienzo del capítulo, OSDE, es una Asociación Civil sin fines de lucro. Actualmente (al mes de abril de 2009) cuenta con más de un millón cuatrocientos mil beneficiarios, siendo uno de los mayores jugadores del mercado de la salud, con una facturación anual de 1.700 millones de pesos. Forman parte de ella algo más de cuatro mil empleados y posee cuatrocientos Centros de Atención al asociado, distribuidos por todo el país.

Vale aclarar que cuando se menciona la forma societaria de la organización bajo análisis, el echo de que ésta sea una Asociación Civil sin fines de Lucro, no significa que no deba tener un balance y estado de resultado equilibrado, ya

que de otra manera es imposible que cualquier emprendimiento pueda funcionar de una manera sostenida en el tiempo.

Si se intenta ubicar a OSDE dentro de la diferenciación que se hizo en el punto anterior sobre las Empresas de Medicina Prepaga y las Obras Sociales; el resultado será que es una entidad que actúa en el límite entre uno y otro tipo de empresa.

La explicación de esta situación es simple; OSDE, es una empresa que no tiene fin de lucro y está creada como una obra social. Sin embargo, a diferencia de las obras sociales sindicales, se trata de una obra social de ejecutivos. Esto quiere decir que no está respaldada por ningún sindicato o gremio. Los afiliados "naturales" de ésta son aquellas personas, que trabajan en relación de dependencia, pero que son personal jerárquico (también se los suele denominar fuera de convenio en el mercado laboral), y por lo tanto tienen que cumplir con algunas condiciones para poder estar afiliados a obras sociales como OSDE; como por ejemplo, un determinado sueldo mínimo, tener personal a cargo, y otros requisitos de menor importancia.

Sin embargo, se afirma que esta organización es una entidad intermedia, debido a que también está habilitada en su Estatuto a afiliarse, y por lo tanto brindar sus servicios, a afiliados adherentes. Esto significa que además de los mencionados afiliados naturales, la empresa tiene la facultad de afiliarse a personas independientes, o bien que teniendo alguna cobertura por el trabajo en relación de dependencia, pagan una cuota para obtener un servicio adicional de cobertura para su salud y la de su familia.

Para terminar con este punto y entender el esquema de funcionamiento de OSDE, se resume de esta manera. Posee dos tipos de afiliados, aquellos empleados en relación de dependencia, y por lo tanto tienen OSDE como Obra Social a través de sus trabajos, y por otro lado aquellos afiliados adherentes (o directos). Estos últimos son potenciales clientes de cualquier empresa de Medicina Prepaga. En este caso la cobertura tiene tiempos de espera, OSDE

es alcanzada por el impuesto del IVA por los afiliados en esta condición, y son ellos los responsables de efectuar el pago mensual de la cuota fijada.

SE AMPLIA EL MERCADO POTENCIAL DE AFILIADOS

Es importante hacer una observación de lo que pasó en el mercado de la salud de nuestro país en la década de los noventa, en donde se produjo una modificación del marco jurídico y, como consecuencia de ello, se produjo un aumento significativo del mercado potencial de afiliados a las empresas de medicina prepaga

Para entender rápidamente el tema lo explicaremos de esta manera. En nuestro país cuando una persona ingresaba a trabajar en relación de dependencia a una determinada empresa, la actividad que realizaba la misma determinaba a qué sindicato pertenecía esa persona y también qué obra social le correspondía, obviamente la del sindicato al cual la persona pertenecía. A excepción del personal jerárquico el cual podía optar entre las distintas obras sociales de ejecutivos.

En los años 90 se sancionó la ley de desregulación de las obras sociales sindicales, lo cual produce un *boom* en el mercado, ya que miles de personas que eran cautivas de la obra social de la actividad en la cual trabajaba, puede comenzar a elegir a qué obra social dirigir sus aportes, y por ende tomar los servicios de éstas.

Los problemas principales que motivaron el nacimiento de esta ley de desregulación de obras sociales fueron, por un lado, la mala administración que se hacía de los aportes de los afiliados a las obras sociales sindicales y, por otro, que el empleado, como se dijo anteriormente, era cautivo. Como consecuencia de ello, si el servicio que recibía de la obra social no cumplía con sus expectativas, la única opción que tenía era contratar un seguro de salud adicional perdiendo, de alguna manera, el aporte que por ley le correspondía.

Como consecuencia de esta ley las empresas de medicina prepaga realizaron acuerdos con obras sociales sindicales, para tercerizar los servicios de éstas. A modo de ejemplo, si una empresa de medicina prepaga realizaba un acuerdo con la obra social sindical de los docentes, los aportes que eran derivados a esta obra social sindical eran transferidos a la empresa de medicina prepaga, previo descuento de una comisión establecida en el convenio firmado entre ambas entidades; y la empresa de medicina prepaga brindaba sus servicios a los afiliados de esa obra social de los docentes. Obviamente que al momento de permitirse esta desregulación de obras sociales sindicales se produjeron miles de traspasos entre las distintas obras sociales sindicales, ya que el empleado y la empresa, debían hacer los aportes exigidos por ley, pero a la obra social sindical elegida por el empleado, la cual generalmente tenía la prestación del servicio brindado por alguna entidad privada.

Como consecuencia de la ampliación del mercado potencial de afiliados aumenta la importancia relativa, que las empresas de medicina prepaga, otorgan al área de ventas y, al mismo tiempo, las comisiones de venta se vuelven mas tentadoras. En cambio OSDE sigue conservando la misma política de remuneraciones, o sea continúa pagando un sueldo fijo a sus vendedores.

VARIOS MERCADOS DENTRO DE UN MISMO SECTOR

Al producirse la modificación planteada en el punto anterior cada uno de los jugadores del mercado comenzaron a implementar distintas estrategias de negocio.

En el caso de las obras sociales sindicales hasta ese momento no poseían una fuerza comercial de relevancia, de echo no era necesario que la tengan, ni tampoco las crearon luego de la desregulación, ya que los afiliados que recibían eran cautivos del sistema.

Por otro lado estaban las obras sociales de dirección, en las cuales los empleados jerárquicos no eran cautivos, y existía alguna posibilidad de venta aunque, en líneas generales, era el empleador de estos empleados jerárquicos quien determinaba cual era la obra social que otorgaba a todo su personal jerárquico. Conociendo esta realidad la venta se hacía en forma masiva, o sea, al afiliarse a la empresa indirectamente se afiliaba a todo su personal jerárquico.

En el caso de las empresas de medicina prepaga, las cuales ya tenían una fuerza comercial importante, algunas más otras menos obviamente, pero existía la necesidad de “salir a vender un producto” a una persona que no era cautiva y podía elegir a donde afiliarse y con qué tipo de cobertura lo quería hacer. Esta situación que ya existía previa a la ley de desregulación, posterior a ella la necesidad fue mucho mayor tanto en cantidad de vendedores como en varios casos redefinir la estrategia de venta.

En el caso de OSDE ya poseía una fuerza comercial considerable, sin embargo, también tuvo la necesidad de aumentar su fuerza de ventas porque en definitiva lo que cambió fue el tamaño del mercado.

La comparación enfocada en este trabajo va a estar dirigida a la porción del mercado que paga comisiones y que son los principales competidores de OSDE. Puntualmente son las empresas de medicina prepaga, que en definitiva, son las que se beneficiaron con la desregulación de obras sociales, y son éstas en donde se trabaja por objetivos, se fomenta el crecimiento, se exige rentabilidad, tienen estructura y no son entidades políticas.

EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO DE LA SALUD EN NUESTRO PAIS. ¿UN NEGOCIO DE RIESGO?

A continuación se profundizará sobre el funcionamiento del mercado de la salud en nuestro país. En los puntos anteriores se aclaró que dentro del mismo tenemos tres grandes grupos de actores, a modo de recordatorio esos actores

son: los afiliados o beneficiarios del sistema, los prestadores (médicos, clínicas, laboratorios, etc.) y los administradores de fondos (prepagas y obra sociales).

De los tres grupos que participan en el negocio, se analiza este punto desde la óptica de las administradoras de fondos. En este sentido se afirma que el negocio de la salud en nuestro país es un *negocio de riesgo*.

La descripción de *negocio de riesgo* tiene su fundamento en la forma en que funciona el sistema de cobertura, que en líneas generales es de la siguiente manera.

Los afiliados a una empresa de medicina prepaga u obra social pagan una cuota mensual (con la distinción que ya se mencionó en el cuadro de diferencias entre una y otra), lo cual los habilita a utilizar gratuitamente (de acuerdo al plan de cobertura elegido) cualquiera de los centros de atención, clínicas o especialistas médicos contratados para ese plan de cobertura, ya sea por una enfermedad, operación, o simplemente para chequeos o controles periódicos de su salud.

Es importante aclarar que no todos los planes funcionan exactamente de la misma manera. Por ejemplo, para hacer una distinción importante de esas modalidades, algunas empresas tienen planes con copagos, esto significa que en lugar de utilizar el servicio solamente contra la presentación del carnet o credencial de afiliado, la persona, debe abonar una determinada suma de dinero al momento de la atención médica y, el resto del valor pautado con el profesional, se lo paga la administradora contra la presentación de la facturación de éste a fin de mes. Esta modalidad tiene su origen fundamentalmente en evitar ciertas consultas o prácticas sin sentido y evitar el desfinanciamiento del sistema.

Sin embargo, pese a la existencia de este tipo de acciones de las administradoras de fondos para minimizar el riesgo, el mismo sigue existiendo. Para entenderlo mejor se analizará la condición de máxima flexibilidad en el servicio, que es la del plan sin copago, el cual permite al afiliado utilizar el

servicio sin pagar coseguro alguno y por lo tanto el usuario debería hacer un uso mas responsable de su cobertura.

Ahora bien, cuando una persona ingresa como afiliado a una empresas de medicina prepaga se puede estar afiliando un problema en lugar de un beneficio. Esto se debe a que el sistema tal como está concebido no es seguro, por el contrario es bastante perverso para las prestadoras del servicio de salud, ya que todo lo que sea gasto ambulatorio¹ al momento que la persona ingresa, es prácticamente ilimitado en cuanto a lo que puede utilizar. Por ejemplo, si una persona nueva ingresa en cualquiera de las empresas administradoras del sector, y pretende realizarse todos los meses una determinada cantidad de estudios, no hay ninguna cláusula que lo impida. Está en su derecho, siempre y cuando pague la cuota mensual correspondiente a su plan en tiempo y forma; esto significa, que cada una de las personas nuevas que ingresen puedan ser potenciales grandes consumidores, y por lo tanto hay veces en los cuales conviene no tener este tipo de afiliados directamente.

Mas allá del gasto ambulatorio, que es un 70% aproximadamente del gasto total de OSDE, y el cual es bastante semejante, en porcentajes, en el resto de las empresas de la competencia; el gasto en internación es muy importante, no por el porcentaje en relación al gasto total, pero si, por el monto de cada una de esas intervenciones. Por este motivo es que las administradoras consideran que este gasto es el más riesgoso a la salud de la empresa.

La esencia de este negocio, o uno de los principios básicos del mismo, es que se trata de un sistema solidario. Esto significa que hay una cantidad de aportantes al sistema que consumen en menor medida de lo que aportan al mismo y, de esa manera, financian el consumo de otros aportantes en los cuales su consumo supera lo que aportan a la Prepaga u Obra Social. Sin entrar en detalles muy específicos del negocio, estos consumos con elevados montos son principalmente internaciones, medicamentos y estudios en líneas

¹ Gasto ambulatorio: es el gasto generado por una persona, sin la necesidad de que esta deba permanecer internada en una clínica o sanatorio. Por ejemplo compra de medicamentos en una farmacia, consulta en un consultorio médico, análisis clínicos, etc.

generales. Tal es la importancia de algunos de estos costos que hay casos, extremos por cierto, en donde, estos afiliados, ni siquiera estando diez años llegarían a cubrir el costo de esa clase de intervenciones o estudios.

Un punto muy particular de este mercado es lo que se llama “Programa Médico Obligatorio” (PMO). Si bien el tema no es específico de este trabajo, es un dato que ayudará al lector a tener una mayor dimensión de los riesgos del negocio analizado.

Este programa contiene todas las prácticas o prestaciones que cualquiera de los planes de las empresas de medicina prepagas u Obras Sociales tienen obligación de cubrir. O sea cada plan tiene distinto tipo de cobertura, o alcance de la misma, pero hasta el plan con menor cobertura tiene la obligación legal de cubrir las prestaciones comprendidas dentro del Programa Médico Obligatorio. El riesgo para las empresas de medicina prepaga es que este programa es, sin dudas, de países del primer mundo por su nivel de cobertura; lo cual no sería un riesgo acompañado de una política de prevención y controles periódicos, que esencialmente tengan su origen en una política de Estado. Si a esto le sumamos la imposibilidad de cobrar las tarifas que financien esto de una manera razonable el PMO, tal como existe en nuestro país, es un elemento más que aumenta el riesgo del negocio para las operadoras del mismo.

Resumiendo, lo que se plantea es que independientemente de algún resultado negativo por una ampliación de alguna sucursal, o bien inversiones en mayores recursos, o cualquier otro motivo; cada alta, cada ficha de ingreso nueva, es decisiva para la salud a largo plazo de la empresa que está en el negocio de la salud. En este sentido no hay diferencias entre una Empresa de Medicina Prepaga (con fin de lucro) o bien un Obra Social (sin fin de lucro) ya que cualquiera de ellas, independientemente de que su objetivo primordial sea la rentabilidad o el de cumplir con una función social, necesitan que el Estado de Resultados esté al menos en equilibrio. Seguramente los accionistas de una Empresa de Medicina Prepaga exigirán a su management un determinado porcentaje de ganancias sobre la facturación, en cambio, en el caso de una

Obra Social, el management no tendrá esta presión pero sí la de realizar una adecuada administración del negocio para que el mismo perdure en el tiempo. La única manera que una organización pueda trascender en el tiempo es con un Estado de Resultado positivo independientemente de su forma societaria.

Por lo tanto, como conclusión, en este tipo de negocios no sólo importa la cantidad de altas por promotor y, como en la mayoría de los negocios, que luego la venta se cobre; sino que además de ello se debe hacer un buen análisis de cuál es el mejor negocio para la empresa, tomando como principal dato a analizar la potencialidad del consumo de éste.

COMO CRECER EN ESTE CONTEXTO

Lo expresado hasta aquí no significa que no es conveniente crecer, obviamente que no; sino que tal vez sea preferible crecer a una tasa menor, pero con una buena calidad de afiliados. Este es un elemento distintivo del resto de los negocios, ya que, un mayor crecimiento no necesariamente implica una mejora en la rentabilidad.

El tipo de negocio planteado aquí, en cuanto a la complejidad, es similar al de los seguros de autos. En este sentido los jugadores en ese rubro también se podrían preguntar por ejemplo. ¿Qué es lo mejor para la empresa, privilegiar la tasa de crecimiento, o bien moderar esa tasa de crecimiento con nuevos “negocios” y no sólo nuevos “clientes”? El negocio de los seguros es, al igual que el de la medicina prepaga, un negocio de riesgo, por lo tanto la calidad de un cliente tiene un impacto mayor en el estado de resultados de la empresa que en otros negocios. Si bien, el negocio es similar, no es exactamente igual debido a que las aseguradoras de autos pueden, de alguna manera, limitar el riesgo asumido. O sea me refiero a que especifican en la póliza a cubrir el monto por el cual se hacen cargo al momento de ocurrir un siniestro. Más aún si uno quiere un porcentaje mayor de cobertura sobre algún valor ellos lo toman y simplemente aumentan la prima de riesgo del seguro contratado.

En cambio en el caso de una Prepaga u Obra Social, uno afilia a una persona que puede ser que no consuma nada o bien que llegue a necesitar un transplante hepático².

Ante la realidad planteada, y el impacto que ésta tiene en los resultados de las Obras Sociales y Empresas de Medicina Prepaga; es que existen dos esquemas posibles sobre las cuales cimentar el crecimiento de una empresa en este negocio; armar un esquema de comisiones o incentivos económicos, o bien, pagar un sueldo fijo sin comisiones. Independientemente del esquema elegido la empresa que quiere crecer, trascender en el tiempo, necesariamente debe tener un objetivo de crecimiento.

CAPITULO II: EL SISTEMA DE COMISIONES O PAGO POR DESEMPEÑO Y EL SISTEMA TRADICIONAL DE SUELDOS FIJOS MENSUALES

Durante este capítulo se analizarán algunas opiniones y escritos que existen sobre los inconvenientes de implementación del sistema de pagos variables como también las desventajas de aplicar ese sistema en el mundo corporativo.

Es importante aclarar que la discusión de aplicar un esquema de incentivos no es exclusiva del área de ventas siendo de probable implementación en diversos sectores como producción, atención al cliente, cobranzas, cuentas a pagar, etc. En el caso de este trabajo el análisis se limita al área de ventas.

PROBLEMAS DE IMPLEMENTACION TIPICOS DE PAGOS VARIABLES

A continuación se detallan algunos de los problemas clásicos que sufren las organizaciones al aplicar los sistemas de pago variable a su personal:

² Se pone este tipo de ejemplo extremo para hacer ver al lector que el nuevo afiliado puede tener un gasto de consumo que la Prepaga o la Obra Social no pueden estimar, si bien se tiene una idea de lo que consume en promedio una persona, casos como el planteado existen y afectan notablemente el resultado de estas empresas. El mayor problema es que esas empresas saben lo que van a cobrar de cuota por una nueva afiliación, pero no saben cuantos recursos puede “llevarse” ese afiliado del fondo administrado.

- *Falta de compromiso a largo plazo*: cambios en el esquema de compensación durante bajas en la economía puede erosionar la confianza en el sistema.
- *Ausencia de políticas complementarias*: el pago variable puede llevar a cambios de comportamientos puntuales, pero también a la carencia de comportamientos fuera del rol asignado y al decrecimiento de la motivación intrínseca.
- *Inconsistencia con la estrategia de la empresa*: pretender trabajo en equipo y recompensar al esfuerzo individual, y viceversa.
- *Inconsistencia con la cultura de la empresa*: falta de una cultura meritocrática, transparente y justa puede socavar la credibilidad en el sistema.
- *Medidas de rendimiento poco claras*: riesgo de decisiones arbitrarias por parte de los gerentes y de que los empleados perciban falta de equidad en el sistema.
- *“Line of sight” no adecuada*: el *output* debe estar bajo el control del individuo, equipo o unidad a la cual corresponde la compensación.
- *Porcentaje de la proporción variable no significativa sobre el total de la remuneración*: los incentivos variables son una fuente de motivación débil cuando sólo constituyen entre el 5 y 10% de la compensación total.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se puede afirmar que los sistemas de pago por rendimiento funcionan mejor cuando:

- Son implementados durante un largo plazo y consistentemente con la estrategia y cultura de la empresa.
- Están apuntalados por políticas complementarias, de tal manera que no lleve a la persona a limitar su iniciativa sólo por aquello que le representa comisión, esto quiere decir que existan otras políticas que complementen al sistema de pago por desempeño de tal manera que las personas no pierdan su capacidad de iniciativa que trascienden a su tarea específica.
- Representan una parte importante de la compensación total y están basados en medidas de desempeño claras y adecuadas

CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL PAGO VARIABLE

En este punto se plantean, tal como lo afirma el título, algunas consecuencias negativas de la implementación del pago variable a los empleados.

La recompensa monetaria suele producir acuerdos temporarios pero no compromiso duradero: el pensamiento de las personas que se encuentran en esta situación, es del tipo “dime cuánto pagas no de qué se trata el trabajo”. Claramente todos los trabajos con pago variable generan esta sensación, de hecho es lo que en una primera instancia se plantea al empleado: Usted haga su trabajo y yo le pago, si no lo hace, simplemente no cobra; fin de la relación laboral. Es una sensación de no pertenencia para la persona que pasa la mayor parte de su tiempo diario en esto que no es su empresa, es la empresa para la que esa persona trabaja, pero si el día de mañana aparece otra empresa, y ésta paga mejor que la actual no va a dudar en hacer el cambio. La única relación que tiene con la empresa actual es económica, por lo tanto, mañana puede tener esa misma relación con otra, no hay nada más que una relación para obtener el dinero que la persona necesita para vivir.

La recompensa monetaria suele estar ligada con comportamientos puntuales, pero no con acciones fuera de los mismos: este punto es claro y complementa en cierta forma al anterior, la persona se limita a hacer su trabajo puntual y nada más que eso, a tal punto que es probable que tenga inquietudes o buenas ideas sobre como resolver algunos problemas que está observando, pero debido a que su trabajo se limita, por ejemplo en el caso de un vendedor a vender, es mas que probable que ni siquiera lo plantee. El problema sigue siendo el mismo, la relación con la empresa es cantidad de productos o servicios vendidos a fin de mes y eso determina cuánto tiene que pagar la empresa, no va más allá de eso.

Al limitar la relación laboral, en el caso del sector comercial, a una tarea puntual se pierden importantes opiniones o propuestas que pueden mejorar la imagen ante los clientes, o incluso lograr importantes ahorros de costos.

La recompensa monetaria suele hacer que los empleados centren su atención en más recompensa monetaria, con dos consecuencias; socava la motivación intrínseca y refuerza la idea de que el trabajo es un medio, no un fin en sí mismo: este punto un resumen de los dos anteriores, el trabajo es solamente una relación contractual que la persona hace para obtener el dinero necesario para poder vivir, y por otro lado, como solamente le pagan por lo que tiene que hacer, no hace nada que esté por encima de esa tarea, se limita a cumplir con lo que le pidieron y nada más, seguramente podría aportar o brindar algo más a la empresa, pero no le interesa porque entiende que por ese adicional no le van a pagar más. El problema del sistema de incentivos es interpretar que lo único que motiva a una persona a buscar un trabajo es la cuestión económica y no tener en cuenta otros elementos que, como veremos más adelante, motivan o interesan mucho más a las personas que solamente la cuestión netamente monetaria. Está claro que todos necesitamos de dinero para subsistir, y esto también lo analizaremos mas adelante, sin embargo cubierta esa necesidad las personas en un trabajo buscan satisfacer otras necesidades a las cuales le dan mas importancia que a la remuneración que ganen por su desempeño. Algunas de estas cuestiones son el trato que reciben, el ambiente de trabajo, el equilibrio con la vida personal y familiar, etc.

Las tres consecuencias negativas expresan algo en común. Estos sistemas de pago por desempeño tienden a hacer del trabajo una rutina a la cual la persona concurre a cumplir sus objetivos y lograr el mayor ingreso posible por cumplir con ellos. Fin de la relación laboral.

MANAGEMENT POR OBJETIVOS

Un problema recurrente en las empresas es el que se produce a la hora de la definición de los objetivos de un área determinada. Puntualmente no se hace referencia al número finalmente que se coloca como objetivo, sino más bien a la metodología, a través de la cual, las empresas definen sus objetivos y qué representan estos para las personas que trabajan en el área y que, en definitiva, serán las responsables de llevar esa meta teórica a la práctica.

Se entiende por administración por objetivos como un “acuerdo” entre el subordinado y el jefe sobre los objetivos que se quieren alcanzar, o sea no se está midiendo por el nivel de actividad, sino por los resultados.

En el año 2003 el Harvard Business Review publicó un artículo de Harry Levinson titulado “Management por Objetivos ¿de quién?” (MBO). En este trabajo el autor plantea una crítica a los sistemas utilizados en el mundo corporativo para fijar objetivos, explicando que los mismos no son completos ya que hay algunos aspectos que no consideran y, por lo tanto, se los considera exitosos erróneamente. A continuación se citarán algunos párrafos de este trabajo.

El artículo analizado explica que un esquema de determinación de objetivos en un área (supongamos en el sector comercial para nuestro ejemplo) básicamente se compone de tres pasos: el primero es el establecimiento de esos objetivos de venta, los cuales se pretende que se realicen en conjunto entre el responsable y subordinado, para que éste último se sienta “parte” de ellos. El segundo paso es el seguimiento de estos, lo cual supone conversaciones periódicas entre el subordinado y el supervisor para evaluar como evoluciona el cumplimiento de esos objetivos fijados. Por último el tercer paso es la reunión de evaluación de los objetivos logrados entre el subordinado y el supervisor, la cual tendrá como resultado la aplicación de los premios o castigos, según se haya cumplido o no con los objetivos fijados.

Lo primero que plantea Levinson en su trabajo es la siguiente frase: “el programa clásico de Management por Objetivos perpetúa e intensifica la hostilidad, resentimiento y desconfianza entre el gerente y sus subordinados. Tal como se practica ahora, no es más que un proceso de ingeniería industrial con nuevo nombre, que se aplica en las gerencias más altas y cuyas deficiencias se mantienen intactas.”

El sistema de MBO surgió como una manera mas justa de recompensar a aquellas personas que trabajan en una organización y tienen resultados positivos o negativos. O sea resumidas cuentas es un esquema básico de

premios y castigos (por llamarlo de alguna manera simple) aplicable sobre las personas que obtienen resultados positivos o negativos.

Por otra parte este sistema también supone que es una forma de que cada individuo se auto motive al permitirle determinar sus propias metas, y cuanto mas alta la meta, y luego puedan alcanzarla, mayor será el reconocimiento o premio respectivo.

Sin embargo, Levinson, sostiene que el MBO como proceso no es más que una de las grandes ilusiones de la gestión, porque no toma en cuenta los profundos componentes emocionales de la motivación y que, como se usa en la mayoría de las organizaciones, es contraproducente y sólo sirve para incrementar la presión sobre el individuo.

En el mismo sentido, afirma que las Organizaciones son un conjunto de personas, entre los cuales se generan una serie de relaciones interpersonales, por lo tanto una empresa no son solamente personas aisladas, sino son mas importantes las relaciones interpersonales que se generan entre ellas. Para que una organización se pueda desarrollar necesita que existan relaciones sociales, interpersonales entre las personas que la forman.

De esta manera, esa objetividad que se plantea como condición *sine qua non* prácticamente, en el proceso de MBO, para hacer una adecuada evaluación de desempeño, o establecimiento de objetivos; queda sin sustento con lo planteado. Básicamente porque una persona puede haber cumplido con creces los objetivos que le fueron asignados, pero puede haber fracasado al mismo tiempo en cuestiones iguales o más importantes dentro de la organización que ella integra, como socio, subordinado, colega, superior, etc. Inclusive Levinson plantea que con frecuencia son las cuestiones personales, más que las técnicas, las que impiden que una persona crezca o reciba un ascenso dentro de una organización.

Por otro lado, el autor, insiste que cuanto mayor sea el énfasis en la medición y la cuantificación, es más probable que se sacrifiquen aquellos elementos más

sutiles y no mesurables que componen una tarea. Por lo tanto la calidad del desempeño frecuentemente pierde la batalla frente a la cantidad.

Este punto planteado por el autor en el caso puntual de un negocio como el que se está analizando puede ser extremadamente riesgoso, ya que la relación “cliente – empresa”, comienza en el momento de la venta, pero a diferencia de otro producto la relación sigue con el vendedor probablemente hasta el momento de la baja del afiliado a la organización. Tal es así que hay muchas veces en las cuales el mismo promotor que dio el alta, genera la baja.

Todos, seguramente en mayor o menor medida, nos hemos sentido como defraudados al momento de tener un inconveniente, con gran cantidad de servicios, y no poder encontrar una persona referente con la cual solucionar, o al menos plantear este problema. Un teléfono con líneas rotativas, en el cual se debe esperar un tiempo considerable seguramente no va a fidelizar a los clientes.

Todo el tiempo se escuchan desde el mundo corporativo los millones de pesos que se gastan en un sistema que mejore la fidelidad de los clientes, pero por otro lado estas cuestiones se oponen rotundamente cuando la empresa lo único que valora es la cantidad. Inclusive es raro encontrar una empresa que pague comisiones por evitar las bajas de clientes, o bien, por resolver correctamente el problema a un cliente, y al mismo tiempo lograr retenerlo. Si además de ello la empresa es de servicios el impacto es aún mucho mayor, ya que en cada contacto, en cada problema con la correspondiente solución, el cliente renueva la confianza en la organización; “la venta no termina en el cierre de la misma, sino que el proceso es continuo hasta el fin de la relación contractual”

A continuación se expone otro ejemplo descrito por Levinson en su artículo referente a las metas que se ponen para lograr disminuir el tiempo de las llamadas de los centros de atención telefónica. Seguramente los gerentes de los sectores de atención al cliente medirán estas cuestiones y mas contento estarán a medida que vean que el tiempo por cliente o la cantidad de llamadas

bajan,. Obviamente estos gerentes se ponen contentos ya que con su gestión se produjo la disminución de los indicadores la compañía y se están reduciendo costos, aumentando las utilidades, pero también, al mismo tiempo, destruyendo el negocio... Según este autor el mismo problema sucede con respecto al desarrollo del personal, que es otro objetivo vago y difícil de medir.

Resumiendo Levinson plantea que el sistema de Management por Objetivos fracasa básicamente porque no tiene en cuenta el factor humano, lo ignora por completo. Una vez definidas las metas de la dirección, los gerentes quedan atados a un sistema de premio y castigo; tal es así que este autor los compara con ratones de laboratorio, en donde el esquema de incentivos supone que el ratón en un laberinto tomará el camino que le lleve a la comida (recompensa, incentivos o comisiones en este trabajo); pero si por algún motivo ese ratón no elige el camino que lo lleve al alimento, o sea si no se puede dar por sentada esa premisa, se hace morir de hambre a este para asegurarse que va a querer el alimento.

El análisis de este artículo es importante para comprender que la implementación de un sistema de incentivos como el de las comisiones para el vendedor hace que éste actúe como el ratón. El problema, más allá de la denigrante comparación, es que el objetivo que se busca con las comisiones es de corto plazo. El vendedor que cobra comisiones por las ventas claramente tiene un único objetivo; la comisión.

EVIDENCIA EMPIRICA

A continuación se plantean una serie de trabajos realizados aplicando el sistema de pago de comisiones y no aplicándolo los cuales sirven para evaluar los resultados de aplicar un esquema u otro.

Durante un estudio econométrico³, realizado a quinientas empresas, en donde se comparó el crecimiento en la productividad antes y después de la adopción de un plan de recompensas económicas basados en el rendimiento, el resultado del mismo fue el siguiente: las empresas que adoptaron dichos planes experimentaron un crecimiento de la productividad del 4 al 5% al cabo de un año, pero se quedaron en una meseta luego de ese período. Sin embargo aquellas que no adoptaron dichos planes, tuvieron una variación similar en su desempeño. Por lo tanto en este caso haber adoptado o no un esquema de comisiones por desempeño hubiera tenido el mismo resultado para la empresa.

El estudio además sostiene que, independientemente de lo relevado por el mismo, el énfasis vinculado con el rendimiento continúa, aunque crecientemente ligado al foco en las recompensas intangibles. Incluso estas cuestiones intangibles varían con la edad de las personas, es decir existen distintos intereses o distintos elementos que motivan a las personas según la edad de estos.

La división la realiza en tres grupos a modo de ejemplo; para el caso de las personas entre el rango etario de 18 a 30 años: pretenden tener un balance lógico entre trabajo y familia, por otro lado las personas entre los 30 y 45 años, prefieren oportunidades de crecimiento laboral; y por último aquellas personas con más de 45 años claramente pretenden estabilidad laboral y asegurarse su jubilación.

Lo que trata de demostrar el estudio es que las personas movilizadas por un factor intangible que realmente les interesa (hay distintas cosas que moviliza a distintas personas) puede producir el mismo o un mejor efecto en los objetivos de la empresa que el factores tangibles habitualmente utilizado que es la compensación económica.

³ Fuente: Departamento de Economía de Rutgers University, D. Kruse/ CFO July '95

Siguiendo con este punto a continuación se plantea otra encuesta realizada a 663 planes de recompensa vinculada al desempeño realizada en el año 1993⁴ la cual intentaba evaluar cómo estaba la empresa que aplicó el sistema de recompensas, en comparación con el mercado.

Del total de las empresas encuestadas y que continuaban con el sistema de incentivos, el 47% estaba igual que el mercado, o sea en el promedio de *performance* que éste, el 45% estaba mejor que el promedio del mercado y el 8% estaba peor que este promedio.

Como consecuencia de ello el 12% de las 663 empresas encuestadas dejaron de utilizar el sistema de incentivo. Esta decisión fue motivada por los siguientes aspectos: pérdida de objetivo, desmoralización, caída en los negocios y falta de aceptación de los empleados

De acuerdo a los resultados arrojados por estos dos estudios presentados, se puede observar que el sistema de incentivos, tal como se conoce hoy en día: remuneración por desempeño, no implica una consecuencia directa de mejora en los resultados de la compañía; sin embargo sigue siendo el sistema mas utilizado por estas.

CAPITULO III: LA DIVERSIDAD CULTURAL ENTRE LAS EMPRESAS

Cada una de las empresas posee una visión, una misión y una cultura, que les da sentido y define lo que sus creadores pensaron al momento de crearlas. Se puede agrupar ciertas generalidades y particularidades de las empresas, que existen en el mundo de los negocios, de manera de llegar a algunas conclusiones que serán importantes al objetivo de este trabajo.

La cultura de una empresa tiene que tener necesariamente correlación con la estrategia de negocios que esta aplica, de lo contrario, sería una

⁴ Fuente: Consorcio de Investigación de Sistemas de Recompensa Alternativos

incompatibilidad plantear desde una perspectiva teórica (que es la cultura de la empresa) una manera de hacer las cosas y, que luego en la práctica (la estrategia de negocio), esa manera de hacer las cosas no se. Según lo que se afirma se puede concluir que la Cultura de una empresa, dentro de la cual la misión y la visión expresan la esencia de esta, se puede llegar a interpretar sin la necesidad de conocer en detalle la empresa, pero sí, conociendo claramente cual es la estrategia de negocios que ésta sigue.

De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores a continuación se plantean algunas empresas competidoras (de distintos mercados) con distintas estrategias de negocio y, por lo tanto, con diferentes culturas. Este análisis permite identificar determinadas empresas competidoras, que actúan en un mismo mercado, y que tienen diferentes culturas. Como consecuencia de ello el perfil de las personas que trabajan en estas empresas suelen ser bastante diferentes una de otras. Esto va a ayudar a interpretar por qué existen personas que prefieren trabajar en una empresa que paga comisiones y por qué otras prefieren trabajar en empresas que no pagan comisiones, qué es lo que buscan en uno y otro caso, qué las seduce, y de alguna manera poder llegar a la conclusión que el sólo hecho de pagar comisiones no garantiza que la *performance* de una persona será mejor.

LOS MISMOS MERCADOS, DISTINTAS EMPRESAS Y DISTINTAS CULTURAS.

Para hacer gráfica la comparación se analizará muy brevemente las estrategias de negocio de dos grandes competidores: Coca Cola y Pepsi. Se hará de una manera resumida, porque no es el objetivo de este trabajo hacer el análisis de las diferentes estrategias encaradas por cada una de estas compañías, sino que sirvan a los efectos del objetivo real de este trabajo.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

COCA COLA	PEPSI
Construcción y protección de marca	Apunta a nichos en donde Coca Cola no es dominante (precios bajos, generación joven).
Mantener posición de mercado y concentración en ciertos negocios	Alta diversificación
Enfoque en consumidores individuales	Consumidores institucionales (hoteles restaurant)
Cuidadosa estrategia de marketing	Técnica de guerrilla

ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

COCA COLA	PEPSI
Empleados requieren profundo conocimiento de la marca e identificación con su imagen	Personal creativo, innovador, y rápido para buscar nuevos nichos y moverse rápido
Contratación de empleados jóvenes sin experiencia ni MBA's.	Recluta gente con experiencia, alto nivel de conocimientos técnicos y estudios de postgrado
	Atrae personas de alto rendimiento con "ideas propias"

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

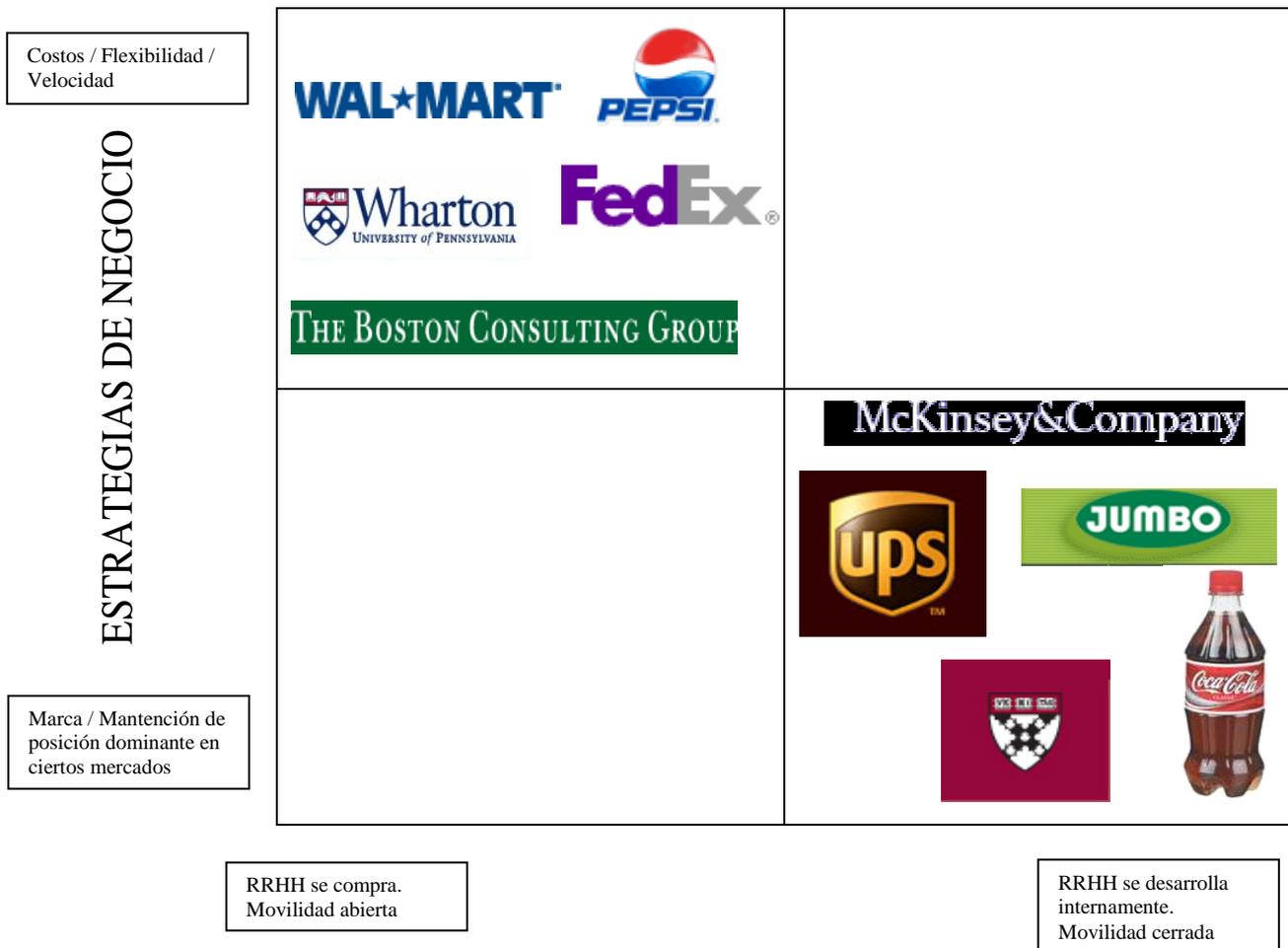
COCA COLA	PEPSI
Fuerte inducción y capacitación, cultura Coca Cola	Competencia individual y promoción rápida por alto desempeño
Seguridad en el trabajo	Por lo tanto poca promoción interna

Promoción interna	Descentralización y gran autonomía
Sueldos basados en antigüedad	Desempeño se evalúa individualmente
Cultura familiar y fuerte socialización interna	Planes de stock options, pretende promover capacidad emprendedora hasta el nivel individual
Decisiones centralizadas, poca autonomía y poca tolerancia a quienes quieren sobresalir permiten cuidar la marca.	Poca seguridad en el trabajo
Evaluación de desempeño a nivel divisional o de negocio para reforzar la centralización	Si alguien esta sobre los 40 años de edad y ya lleva 5 años en el mismo puesto, se considera un estancado. Fuerte rotación
	Lo anterior genera un constante flujo de ideas (de los nuevos contratados con experiencia) la capacidad para cambiar con velocidad (contratando y despidiendo) y atacando diversos mercados de variadas formas (con descentralización de decisiones y autonomía individual)

A continuación, el gráfico N°1 “Políticas de Recursos Humanos a aplicar según la Estrategia de Negocio seguida” muestra un esquema que compara las estrategias de negocios y las políticas de recursos humanos de las dos empresas competidoras. Este gráfico agrega más razones sobre la necesidad de las empresas de armar planes integrales de beneficios o motivacionales que no centren la atención sólo en el pago de comisiones por *performance*. El gráfico plantea que en el mercado hay distintas culturas empresariales, que llevan adelante distintas estrategias de negocios con distintas políticas de recursos humanos. En este contexto hay determinados perfiles, o bien

expectativas de los empleados de esas empresas, que tiene que tener relación con lo que propone la empresa y que explica el contrato psicológico que plantea Edgar Schein, el que se analizará en detalle mas adelante.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS A APLICAR SEGÚN LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO SEGUIDA



SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Como se puede observar en el gráfico planteado hay empresas que llevan adelante distintas estrategias de negocio, las cuales están directamente relacionadas a la cultura de estas, que plantean una forma de trabajo a largo plazo, con un mayor compromiso hacia el empleador y éste hacia sus empleados, entre otras cosas.; por lo tanto determinadas personas se sentirán mas cómodas o a gusto trabajando en este tipo de empresas. Por otro lado

existen otras empresas, que tiene políticas de recursos humanos mas cortoplacista inclusive con mayor adrenalina, si se quiere. Priorizan una relación mas contractual, desde un punto de vista motivacional, con una mayor participación de los factores extrínsecos. Seguramente también existen personas que se van a sentir más cómodas trabajando en este tipo de empresas que en las descriptas anteriormente.

LA CULTURA DE OSDE

En este punto se analizará la cultura de OSDE para clasificarla, de alguna manera, dentro del esquema que se planteo en el punto anterior. Al mismo tiempo lado conocer la cultura de la empresa va a permitir entender las prioridades de las personas que trabajan en ella, qué están buscando a la hora de elegir un trabajo en OSDE y por qué ese perfil de empleado y de empresa no tiene correlación con el pago de las comisiones a las personas de ventas, sino que la empresa está orientada a brindar otras cosas a sus vendedores y al resto de los empleados de otras áreas.

Para analizar la cultura de la empresa se puede empezar por el slogan de la misma que se transcribe a continuación: *“Grupo OSDE un grupo de personas”*. Obviamente que si ésta es la carta de presentación de la empresa al medio, a los clientes, no podría ser que internamente no ponga al recurso humano en otro lugar que no sea el primero.

Para complementar el análisis a continuación se enuncia la Visión y la Misión de OSDE, para entender que la idea de priorizar el recurso humano no sólo es un slogan publicitario.

Misión: brindar servicios con valor social y comunitario sustentados en la más alta calidad humana y técnica

Visión: aspiramos a construir un sistema de servicios modelo que conjugue la protección de los intereses de nuestros beneficiarios con una comprometida participación activa en pro de la comunidad en su conjunto.

Más allá de sus particularidades, como organización desde el punto de vista societario, hay dos cuestiones interesantes, que se pueden interpretar como consecuencia de la cultura de la misma: 1) un agradable clima de trabajo; en este sentido se expresan las personas que forman parte de la empresa y 2) que la gente de ventas cobre un sueldo fijo por mes. En otras palabras, los vendedores resignan un mayor sueldo por trabajar en OSDE; incluso cuando la *performance* de estos es igual o superior que los vendedores de la competencia.

El buen clima laboral es algo destacable de la organización. El mismo está generalizado en todas las áreas; independientemente de que cada gerencia o sector tiene un perfil determinado acorde al del gerente de esa área pero también inherente a la tarea de esa gerencia. En este sentido, a modo de ejemplo, el perfil de las personas que trabajan en el área comercial o de atención al asociado claramente es diferente que al perfil de las personas que forman parte del área de control de gestión. Si bien estas diferencias son bastante genéricas en cualquier tipo de empresas, lo que se trata de rescatar es el buen clima en cada área y a nivel general en toda la empresa.

Es notable, sobre todo en los gerentes más antiguos, la buena relación que tienen con el personal a su cargo, son personas accesibles para los subordinados, que priorizan la comunicación, pero sobre todas las cosas, valoran a cada una de las personas a su cargo como tales, como personas.

En el mundo del *management* siempre se habla de la necesidad de las empresas de focalizar sus esfuerzos en los recursos humanos, dado que son el mayor capital de la empresa. Obviamente la importancia de este recurso en las empresas prestadoras de servicios, cualquiera fuere éste, es aún más importante y determinante para la imagen, posicionamiento, fidelización de los clientes, etc. Es muy difícil separar en estos casos el servicio que brinda la empresa, de las personas que efectivamente llevan a cabo la tarea práctica de brindar ese servicio, y que son la cara visible de la empresa en el contacto con el cliente. En el caso de la salud este concepto es aún más importante que en

otros rubros, ya que el servicio se presta necesariamente a través de los recursos humanos de la empresa. Cabe aclarar que no se está refiriendo al servicio médico, el cual es brindado por el profesional, sino al de contención del afiliado, a la velocidad de la respuesta ante algún problema, a la función de “facilitadores” del servicio; en definitiva, una de las partes esenciales que diferencian a las distintas administradoras de fondos del mercado.

Para hacer más gráfica la situación y la importancia del recurso humano en este negocio, es que el buen o mal clima laboral es percibido por el afiliado en cada contacto, en la respuesta que obtiene ante un problema, o simplemente de la forma en que recibe la respuesta ante alguna consulta. Lo que se pretende expresar es que el afiliado percibe el buen o mal clima, sin la necesidad de que el empleado lo diga, simplemente lo deduce de la forma de atención.

La importancia del estado de ánimo y el compromiso del empleado en este negocio la organización lo conoce y una de las formas de transmitir esta idea es también a través del no pago de la comisión a los vendedores. Lo que esta comunicando la empresa con esta política de recursos humanos es que no quiere personas que estén solamente interesadas en la remuneración económica.

Lo que la empresa pretende es un trabajo con libertad, pero con responsabilidad; un trabajo fundado en el respeto, en el trabajo en equipo, en donde los vendedores vendan (valga la redundancia) comprometidos con esa venta, no solamente para llegar a cubrir sus gastos mensuales.

El significado que OSDE quiere transmitir a sus empleados es que “todos forman la empresa” uno no trabaja para ella, sino que, trabaja para uno mismo, pero no sólo desde el punto de vista económico, sino desde la realización o desafío personal.

Se debe aclarar igualmente que, para que este sistema funcione adecuadamente, hay ciertas interpretaciones, desde el punto de vista

económico, que tenemos necesariamente que hacer. El no pago de las comisiones implica que, el sueldo de los promotores, no puede ser el mínimo del mercado, sino que por el contrario debe estar dentro de los más elevados de éste.

Es claro que la decisión de no pagar las comisiones no tiene como objetivo la eficiencia de los costos, sino que está justificado por la cultura empresaria.

Supongamos la situación de que algún afiliado llame al promotor, para hacer una de esas consultas sobre el servicio que suelen durar unos cuantos minutos, y el promotor está pensando en cómo vender una afiliación más para cobrar más comisiones y mantener su nivel de gastos, es claro que en esta situación esta persona de ventas no se encuentre del mejor ánimo para responder esta consulta del ejemplo. Esto para la organización, tal como se concibió, es una pérdida mayor que el hecho de pagar o no una comisión, en este caso la empresa prefiere tener al promotor totalmente identificado con su trabajo, comprometido, y eso no se logra solamente desde el aspecto monetario; de lo contrario a la simple pregunta de cómo lograr mayor compromiso de los empleados de una empresa, se respondería simplemente ¡¡pague más!!

CAPITULO IV: UNA CUESTION DE MOTIVACION

En el presente capítulo se tratará el tema motivacional. Esta sensación, o estado de ánimo, es un tema que recurrentemente preocupa a las empresas inclusive el tema trasciende las fronteras del mundo corporativo.

LA NECESARIA MOTIVACION DE LOS VENDEDORES

Hay una realidad cuando se habla de la gente de ventas, por encima del resto del personal, y es la necesidad de que estos se encuentren debidamente

motivados. Es cierto que la motivación es fundamental para realizar cualquier tipo de trabajo o tarea. Llevándolo a un plano extra laboral una persona cuando va a realizar algún deporte, cocinar, o cualquier otra actividad, tendrá seguramente un mejor resultado dependiendo de las ganas que tenga de realizarla. De la misma manera si un empleado de una empresa está motivado realizará de mejor manera una tarea que si está desmotivado.

Estas cuestiones pura y exclusivamente sentimentales y llenas de sensaciones, de estados de ánimo; por buena o mala suerte, no se consiguen a través del pago de un sueldo exclusivamente y tampoco a partir del pago de una comisión elevada.

Si esas buenas o malas sensaciones personales, y específicamente la motivación de las personas, se lograran solamente a partir del dinero; entonces ¿para que está el *management*?, o mejor dicho ¿por qué existen gerentes exitosos y otros que no lo son a la hora de formar equipos de trabajo?, ¿por qué a algunos les resulta mas fácil generar sinergias entre sus subordinados?, o sea que cada una de las personas que trabajan bajo su gerencia se sientan más o menos identificadas, más o menos contentas, más o menos comprometidas con su jefe, y por ende con la empresa.

Si esto fuera tan fácil como poner un número, los gerentes sólo tendrían que limitar su trabajo a desarrollar efectivamente el mejor sistema que calcule el monto exacto de remuneración, o comisión, para que los empleados que están trabajando en su equipo de trabajo logren la motivación ideal para que las ventas y, su desempeño laboral, sean óptimos. Esto técnica y prácticamente es imposible, inviable y además si se gestiona a las personas que trabajan en una empresa exclusivamente a través del factor económico, se está dejando de lado la parte más importante y a la vez difícil de la tarea gerencial en su esencia; que es aquella que logra sacar de las personas lo mejor de ellas; que se sientan parte y comprometidas con esa gerencia en particular y como consecuencia con la empresa en general.

Se puede afirmar que el párrafo anterior explica por qué dos personas que están ganando las mismas remuneraciones, o comisiones, puede suceder que no estén en la misma situación personal, o no estén igual de motivadas. Claro está que si los valores de comisiones aumentan esto va a generar un impacto positivo en los sentimientos de ambas personas, pero probablemente la que antes ya estaba desmotivada, lo siga estando; no el día que recibe la buena noticia del aumento de las comisiones, pero a los pocos días la situación vuelve al punto inicial; una motivada y la otra no.

Las razones que pueden justificar el estado de ánimo de una persona y de la otra son muy variados, y no importan en el ejemplo, lo que interesa es que la situación personal de aquella que estaba desmotivada cambió, tuvo una recuperación, pero al tiempo volvió al mismo punto de partida antes de la mejora económica.

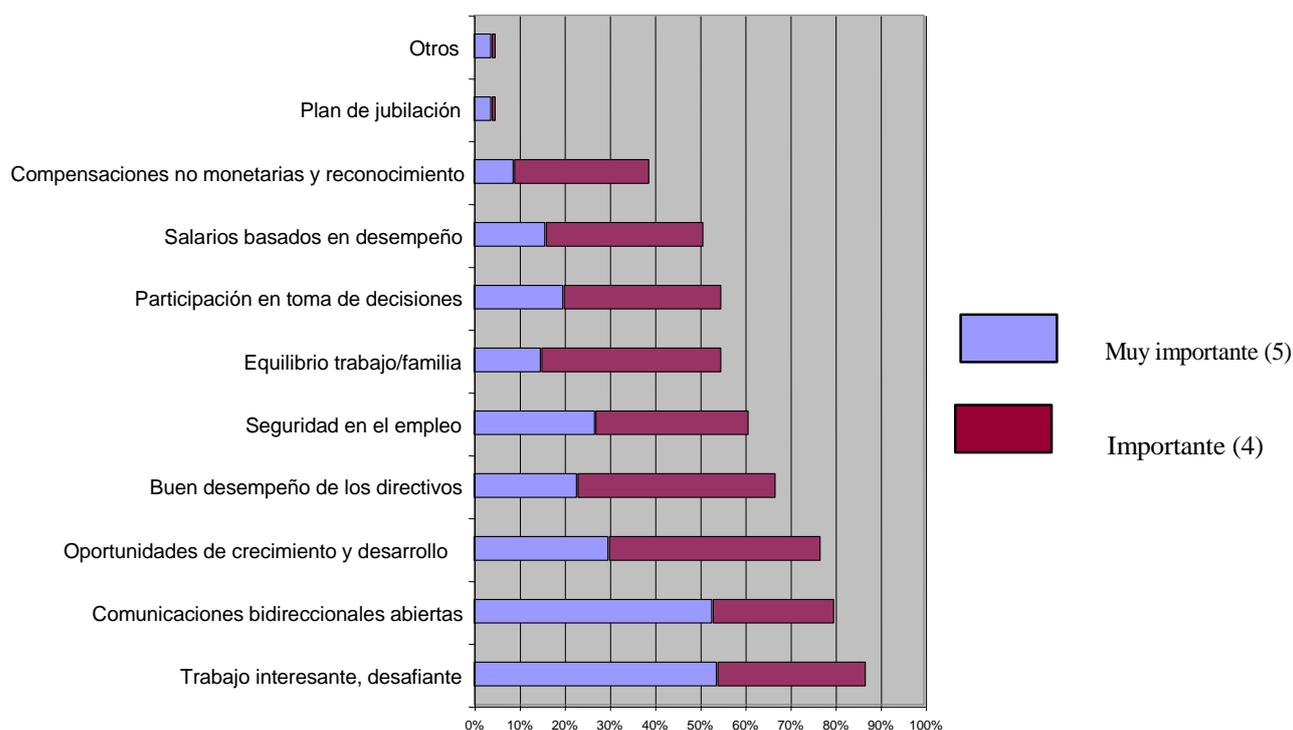
El efecto de un aumento de sueldo tiene el mismo impacto que la comisión en el vendedor, no genera compromiso, despersonaliza la relación empleado – empresa, limitando la relación entre ambos a algo plenamente económico. Esto en cualquier empresa es delicado, pero en empresas de servicios del rubro salud el riesgo es mayor, ya que el producto que se vende lo hace la gente que integra la empresa. Por esta justificación la relación en este tipo de empresas debe traspasar la barrera económica, si se pretende que el servicio al cliente sea brindado de la mejor manera y además que se pueda lograr la tan codiciada fidelización de los afiliados en mercados tan competitivos como el del presente análisis.

LO QUE BUSCAN LAS PERSONAS EN UN TRABAJO

Sin hacer un análisis demasiado sofisticado al respecto, cada uno de nosotros buscamos distintas cosas al momento de buscar un trabajo, e incluso basta con hacer una pequeña ronda de entrevistas de selección de personal para darse cuenta de los diferentes intereses de las personas que son entrevistadas, poniendo atención en las preguntas que éstas realizan o bien las respuestas que brindan a las preguntas que el entrevistador hace.

A continuación se expone el gráfico N° 2 “¿Qué esperan las personas de sus empresas?” sobre una encuesta realizada en el año 2005 en 92 empresas a lo largo de todo el mundo que actúan en diversos negocios. Es importante aclarar que las personas encuestadas ocupaban distintas posiciones en distintos sectores; por lo tanto si bien el escenario no es exclusivamente el área de ventas, los resultados de este trabajo se pueden utilizar para el objetivo de esta tesis ya que expresan un deseo general, el cual obviamente también representa a la gente del área de ventas

▪ ¿Qué esperan las personas de sus empresas?



Fuente: Conference Board, 2005. Basado en encuesta a 92 empresas en todo el mundo

En el gráfico presentado anteriormente se puede observar que hay varios puntos que las personas buscan en una empresa antes de los salarios basados en desempeño. Entonces, si las personas encuestadas en estas 92 empresas de todo el mundo, plantean que hay siete conceptos que privilegian, o que esperan de las empresas antes que el pago de comisiones por desempeño, podemos introducir la idea del párrafo siguiente.

Es probable que se logre una buena *performance* de la gente del área de ventas de una empresa, sin la necesidad de pagar comisiones por las cantidades vendidas. Esto se puede concluir si se piensa que una persona se desempeña mejor, sobre todo en el área de ventas, cuando está debidamente motivada a realizar su trabajo que es el de traer nuevos clientes a la empresa. Siguiendo con el razonamiento, y teniendo presente el resultado de la encuesta presentada, es altamente probable que si el empleador identificara lo que a un vendedor lo motiva, que al mismo tiempo ayuda a que cumpla mejor con sus objetivos laborales, y eso es lo que se le ofrece como contraprestación a cambio de la tarea (que es vender) que es realiza en la empresa, seguramente se logrará un buen rendimiento de esa persona sin la necesidad de pagar comisiones. De hecho si a las personas que respondieron la encuesta anterior se les ofreciera comisiones por mejorar su trabajo es probable que no surja el efecto deseado, o bien no de la misma manera que si la empresa les brinda algún esquema diferente que contemple los siete puntos que estas personas priorizaron antes que el pago por desempeño.

¿COMO RESOLVER EL TEMA PLANTEADO?

Claramente no existe una única manera de motivar a las personas, y de hecho se ha planteado que existen distintas personas, con distintos intereses y por lo tanto distintas cosas que las motiva. Por otro lado el análisis de la motivación dentro de las Organizaciones es un tema sobre el cual no se ha llegado a obtener una verdad absoluta al respecto y un motivo de ello es la gran cantidad de bibliografía que existe respecto de cómo motivar a las personas en su trabajo.

Herzberg F. en una investigación realizada sobre las fuentes de motivación durante los años 50 y 60⁵, observó que existe una dicotomía entre las cosas

⁵ Herzberg Frederick Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?. Harvard Business Review 2003

que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo de aquellas que generan lo contrario, es decir la insatisfacción o desmotivación.

Plantea que las personas se sienten motivadas por un trabajo interesante, por los desafíos, por aumentos de responsabilidad. “Olvídense de alabarles, olvídense de castigarles, olvídense del dinero. Haga que sus trabajos sean más interesantes”.

Herzberg plantea que existen a menudo dos grandes métodos que los gerentes utilizan para que los empleados hagan el trabajo que ellos quieren que hagan. Por un lado el pensamiento de un estilo de gerenciamiento, aún vigente entre varias corporaciones actuales, que sostiene que las personas que están a su cargo, sólo realizarán la tarea bajo presión, bajo la orden impartida, con la consecuencia negativa de que en el caso que no cumplan con la misma recibirán su castigo correspondiente. Por otro lado, existe el segundo método que aparece cuando el supervisor, promete a la persona que si ella cumple con alguna tarea de la forma en que se espera de él, a cambio le dará una compensación, una recompensa, un incentivo. En el análisis de este trabajo sería una comisión y de alguna manera Herzberg expresa este último caso como una “golosina para los adultos”, haciendo una comparación con el alimento que utilizan los adiestradores para las mascotas domésticas.

El autor plantea que en ninguno de los dos casos, se genera motivación para los empleados; sino que en ambos casos quien está motivado es quien hace el pedido de realizar la tarea, en el primer caso se “empuja” a la persona a realizar la tarea y, en el segundo caso, se la atrae para que la realice, en lugar de empujarla. Por el contrario sólo habrá motivación cuando exista un generador propio, cuando la persona no necesita estimulación externa alguna.
Simplemente uno quiere hacerlo

Si la teoría plantea que sólo se puede producir motivación cuando existe un generador propio, podemos utilizar el trabajo citado para afirmar lo siguiente. El dinero no es un generador propio, es un factor externo que genera un impacto positivo en la persona, pero este impacto es temporal, tal vez los primeros dos

o tres meses al mirar el recibo de sueldo, esa persona se sienta diferente, sienta algo “parecido” a la motivación, pero con el paso del tiempo esta sensación cambia y la buena noticia que recibió hace unos meses ya no le genera ninguna sensación positiva; por lo tanto vuelve al punto inicial en el que estaba antes del aumento de sueldo, o sea, la persona nunca dejó de estar desmotivada, simplemente un factor extrínseco sirvió para “aliviar u ocultar ese sentimiento”.

Esta misma idea es la que se trata de trasladar a las comisiones a los vendedores, es cierto que una persona va a estar interesada en vender mayores cantidades para lograr a fin de mes tener una mayor remuneración, pero eso no significa que esa persona esté motivada. Ese vendedor logra sus resultados de venta, con el único objetivo de lograr una mayor remuneración a fin de mes, y no por convicción o motivación a realizar esa tarea.

Claramente el párrafo anterior puede ser bien interpretado desde la siguiente perspectiva: el vendedor cumplió con el objetivo por el cual se le paga comisiones, vendió una determinada cantidad del producto o servicio que comercializa esta empresa imaginaria.

Otra situación sucede en el caso que ese vendedor no cobre comisiones por las ventas realizadas, pero que el primer día hábil del mes tiene la certeza que a fin de mes va a cobrar una determinada suma de dinero, con la cual ya tiene garantizados la cobertura de los gastos fijos que tendrá a fin de mes, el colegio de sus hijos, la cuota del auto o de la casa, los gastos habituales, como así también (si el sueldo se lo permite) sabe cuánto puede llegar a ahorrar por mes. Sin ningún lugar a dudas esta persona comienza el mes de otra manera, con una mayor tranquilidad y seguridad de que una parte importante de sus preocupaciones las tiene cubiertas; en cambio, el vendedor que cobra comisiones debe comenzar el mes de otra manera, y la situación es aún mas compleja si la misma situación se observa el día 20 del mes con un nivel bajo de ventas, seguramente la situación y mal humor de uno y otro será notablemente distinta.

Esta diferencia de ánimos en una empresa que vende la clase de servicios como el del rubro salud no es menor debido a la relación que genera el vendedor al momento de cerrar una venta

Es habitual observar en el mercado laboral a personas que renuncian a una empresa y comienza a trabajar en otra. Los motivos de esos cambios de empleador suelen ser diversos. Uno de ellos (y habitualmente el más importante a la hora de decidir un cambio de trabajo) es el salario. De la misma manera si transcurrido un tiempo determinado la persona no encuentra lo que busca en el nuevo trabajo nuevamente buscará cambiarse de trabajo.

Estas situaciones implican una serie de costos para las empresa que dependiendo del rubro suelen ser significativos. Si bien nadie es imprescindible para un trabajo, y claramente la empresa logrará un reemplazo tal vez más rápido de lo que uno imagina, esto tiene un costo para la empresa, que va más allá de un nuevo proceso de selección, inducción de la nueva persona, y otros costos relacionados a la incorporación de personal. El costo más importante es el impacto en el cliente. El vendedor que ya no está era la empresa para el cliente (cualquiera sea el negocio o rubro de la misma) y las personas o empresas clientes, quien las conoce mejor que nadie es el vendedor que ahora está en otra empresa; por lo tanto, independientemente de que el cliente esté fidelizado con el producto o servicio tiene que generar una nueva relación comercial con el nuevo vendedor.

Pero la situación planteada puede ser aún peor si el vendedor que cambia de trabajo, comienza a hacerlo en un competidor de la empresa actual, claramente los clientes, van a ser visitados nuevamente por esta persona ofreciendo los productos de la competencia, y esto puede ser peligroso desde el punto de vista de las ventas para la empresa que perdió el vendedor en cuestión.

Ante la situación planteada y conociendo los problemas que estas situaciones generan en la empresa los gerentes siguen fomentando a la remuneración como uno de los únicos factores motivadores e inclusive como un elemento de retención de aquellas personas que están a punto de cambiar de trabajo. Otra

política habitual en las empresas es que la persona no tenga ningún reconocimiento económico y debe llegar a la extrema situación de plantear que se quiere ir a otro trabajo para lograr un aumento.

FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVADORES

En el mismo trabajo de Herzberg, citado en el punto anterior, el autor describió una teoría de motivación – higiene de las actitudes del trabajo que es importante tenerla presente al momento de analizar la motivación de una persona.

Esta teoría plantea que los factores que producen satisfacción (y motivación) laboral, son diferentes de los que producen insatisfacción en el mismo ambiente. Un factor higiénico es más propenso a generar desmotivación, pero debido a que estos necesariamente existen, se deben desarrollar las acciones necesarias para que no sean generadores de insatisfacción. También el autor aclara el concepto de que cuando un factor higiénico no produce insatisfacción laboral, no significa que va a generar satisfacción laboral, sino que va a generar “no - insatisfacción”; explicando que lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no – insatisfacción, al igual que el contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la no – satisfacción.

Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento. Por otro lado, los factores higiénicos o, de evitación de la insatisfacción, son extrínsecos al trabajo e incluyen la política y la administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, seguridad, salario y estatus.

Según lo expuesto el management de la empresa debería focalizarse en poner en cero a los factores higiénicos y potenciar a los factores motivadores, de esta manera la persona tiene un mejor nivel de productividad tanto en cantidad como en calidad.

Si se analizan uno a uno los factores extrínsecos o higiénicos, se puede responder con la acción correspondiente de OSDE para tratar de neutralizarlos, por ejemplo: el sueldo, está garantizado desde el momento que ingresa tanto para un promotor como para cualquier otra persona que ocupe otro puesto. El ser humano necesita comer, por lo tanto necesita dinero, entonces el dinero se convierte también en un impulso específico, si se suma a la necesidad de comida el resto de los costos fijos mensuales de una persona, el promotor de OSDE (como se mencionó en el punto anterior) comienza el mes con la tranquilidad de que a fin de mes cobrará un determinado sueldo con el cual puede administrarse de antemano. De esta manera se está evitando un factor de insatisfacción.

Otro ejemplo de factores higiénicos es la supervisión, y la relación con los supervisores. Ante esta situación OSDE responde tratando de acercar los niveles jerárquicos y de supervisión a los empleados; pero además de esta acción, el promotor en particular tiene la posibilidad de desempeñar su tarea sin la presión del cobro o no del sueldo a fin de mes, esto se traduce en la necesidad de trabajar bajo responsabilidad, con libertad, pero con un compromiso mayor al estricto de la relación contractual laboral.

Esta acción de OSDE trata de convertir de alguna manera este factor higiénico para que no genere desmotivación, o dicho de otra manera al ser la supervisión un elemento que necesariamente tiene que existir en una empresa, que éste no se transforme en algo negativo para las personas de esta organización.

Al igual que con estos dos factores detallados se puede seguir analizando el resto de los factores para observar cómo la organización va respondiendo ante cada uno de ellos.

EL CONTRATO PSICOLOGICO

A continuación se expone una la teoría de Edgar Schein quien definió la relación existente entre el empleado y la empresa como el Contrato

Psicológico, en el cual la empresa busca una necesidad que le está faltando, que sería el ocupar un puesto determinado con alguna persona que tenga determinada habilidad técnica, por ejemplo; y por el otro lado está la persona que está dispuesta a brindar sus conocimientos, su esfuerzo, a una empresa a cambio de algo que esta persona busca.

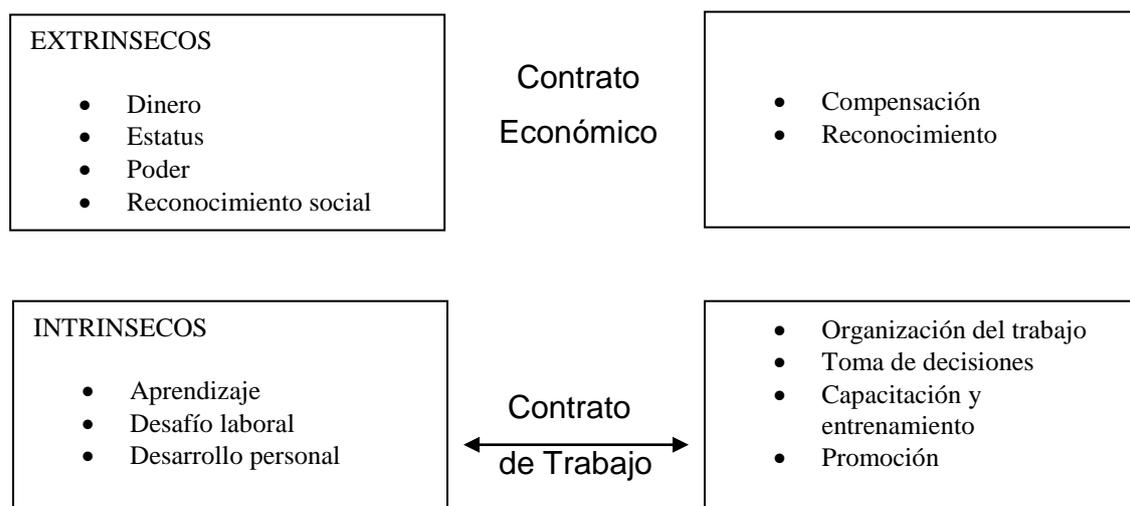
Habitualmente en el mundo corporativo se habla del contrato laboral que existe entre el empleado y el empleador. Schein también habla de un contrato laboral, pero de alguna manera su trabajo trasciende la relación contractual tal como se la conoce en general.

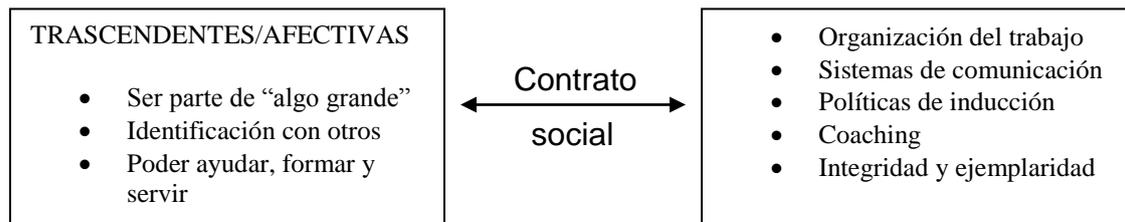
El contrato psicológico contempla tres tipos de relación contractual entre empleado y empleador: El Contrato Económico, El Contrato de Trabajo y El Contrato Social. La suma de estos tres contratos forman el Contrato Psicológico.

A continuación para expresar la investigación de una manera simple y que se entienda lo que el autor plantea con esta teoría, se presenta el gráfico N° 3 en donde se resume el Contrato Psicológico.

NECESIDADES DE LAS PERSONAS

POLITICAS RRHH DE LAS EMPRESAS





Lo que se puede observar en la teoría del Contrato Psicológico es que existen diferentes necesidades de las personas, las cuales tienen una respuesta en las empresas. Lo importante de ello es que las empresas tomen real conciencia de esta necesidad de las personas y que se creen planes de incentivos más integrales que permitan a los empleados de estas empresas poder realizarse y lograr cubrir sus necesidades intrínsecas, extrínsecas y trascendentes. Cuando una empresa logra esta situación ideal sin duda tendrá trabajando a personas motivadas.

Si por el contrario la empresa aplica las llamadas comisiones en una persona que tienen otro orden de prioridades o necesidades (por ejemplo las intrínsecas antes que las extrínsecas) la relación con la empresa se va a limitar al contrato económico. Ante esta situación claramente esta persona no va a estar motivada, identificada con la empresa y es altamente probable que el fin de la relación laboral suceda cuando la persona encuentre algún otro trabajo que simplemente paga más, o bien si encuentra a otro empleador que puede brindarle la necesidad que ella está buscando y que la empresa actual no le satisface.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

A continuación se expondrán las conclusiones a las cuales permite llegar el presente trabajo luego de haber analizado los puntos planteados a lo largo del mismo que se resumen de la siguiente manera. En primer lugar la información referenciada sobre los inconvenientes de implementar los sistemas de comisiones, en segundo lugar cuál es el impacto que tiene esta estrategia de

recursos humanos sobre la persona y sobre los resultados de la empresa, y por último la información volcada sobre OSDE, su cultura, su visión, su misión y también el particular mercado en el cual esta organización actúa.

Como primera afirmación se puede mencionar que la estrategia de negocio seguida por OSDE es del estilo de posicionamiento de marca a largo plazo, en donde el recurso humano se desarrolla internamente. Tal vez un punto que no fue mencionado y que demuestra esta estrategia es que, en los últimos 5 años, todos los puestos jerárquicos que han sido necesarios cubrir se lo ha hecho con personas que ya estaban trabajando en la empresa y fueron promovidas a estos cargos.

Por otro lado al momento de analizar la cultura de la empresa, se ha visto una cultura con foco en el recurso humano, respetuosa de éste, poniendo principal importancia en los factores intrínsecos de las necesidades de las personas y por otro lado tratando de colocar en cero los factores higiénicos planteados por Herzberg. Sin embargo a diferencia de lo que pasa en varias empresas de distintos mercados, esto no es solamente algo teórico o una expresión de deseo sobre las políticas a implementar, sino que realmente la empresa, y cada una de las áreas que la forman, ponen como prioridad el recurso humano.

El hecho de no pagar comisiones precisamente va en esta línea. La no implementación de este tipo de políticas de incentivos sigue la misma idea de que la persona se encuentre comprometida con la empresa, no solamente por una relación económica, sino que la relación y compromiso con la empresa va más allá del contrato económico. Lo que la persona encuentra en este tipo de empresas es mayor seguridad, se siente valorado y por lo tanto tiene una mejor predisposición y compromiso con la empresa. Algunos ejemplos de ello es comprometerse para evitar una baja, atender una queja de un afiliado al cual le vendió hace más de un año, o bien responder de buena manera la consulta de un afiliado que está necesitando algún tipo de cobertura compleja.

Esas fortalezas que encuentra la persona en esta empresa hace que no tenga la necesidad de ir a buscar trabajo en otra empresa, aunque de esta manera

este resignando una mejor situación económica, sin embargo está priorizando otras cosas, como por ejemplo la seguridad o el buen clima. Por otro lado esto mismo que lleva a esa persona a no pensar en cambiar de empresa es lo mismo que moviliza a promotores de la competencia a querer formar parte de OSDE, o bien de empresas que tienen una combinación de un buen sueldo, dentro de la media del mercado, pero que además uno se siente valorado dentro de este trabajo, reconocido, contenido y rápidamente la persona que ingresa se identifica con la empresa. Claro que durante el trabajo se hizo una distinción que hay algunos perfiles de personas que dejarán esas cuestiones intrínsecas de lado y en su escala de prioridades estará en primer lugar el dinero, lo cual también es respetable; pero seguramente no se sienta cómodo en una empresa con la cultura de OSDE.

Este tipo de actitudes se logra porque el vendedor no está pensando que ese tiempo insumido en responder alguna consulta, en averiguar un tema que no conoce para dar una respuesta, es tiempo perdido en el cual podría estar vendiendo un alta nueva, la cual le representa mayor comisión.

Sin embargo, este equipo de ventas que no cobra comisiones, ha logrado que la empresa tenga un crecimiento sostenido desde hace mas de 35 años, el cual en los últimos 5 años ha sido de un 11%. Si se tiene en cuenta que el número actual de afiliados a esta empresa es de algo mas de un millón seiscientos mil, ese porcentaje de crecimiento a la empresa le ha servido y de mucho.

Por lo tanto podemos afirmar que estamos en presencia de un caso en el cual las comisiones no son necesarias para que la empresa tenga un nivel de ventas aceptable, si es que se utilizan otros métodos para gratificar a las personas que logran sus objetivos. En todo caso no se está planteando que uno u otro es el mejor método, ya que se debería hacer un estudio para ver cual es el impacto de aplicar o no las comisiones específicamente en esta empresa. Sin embargo es importante recordar que uno de los casos planteados en el punto de “Evidencia Empírica” demostró que entre dos grupos de empresas que aplicaron el pago de comisiones y por otro lado las que no lo hicieron, los resultados fueron similares. Sí es cierto que la relación empleado y

empleador aplicando las comisiones o no aplicarlas es diferente. En el primer caso la relación es solo económica y cortoplacista y, en el segundo caso cuando estas no se aplican, pero en cambio se aplican otras políticas de Recursos humanos que tienen mas presentes a las necesidades internas de la persona, la relación es económico, pero además de ello hay un sentido de pertenencia de identificación con la empresa mucho mayor, y por lo tanto la relación es del tipo largoplacista.

Un último dato de cómo funcionan en OSDE estas políticas es la poca cantidad de renuncias que se producen; esto sin dudas es un reflejo del buen clima laboral y del estado de ánimo del recurso humano en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? Herzberg Frederick Harvard Business Review 2003
- Management por objetivos ¿de quién? Levinson Harry Harvard Business Review 2003
- Apuntes, datos e información de las materia “Cambio y Transformación Corporativa” a cargo del Profesor Pablo Boczkowski
- Apuntes, datos e información de la materia “Recursos Humanos” a cargo del Profesor Carlos Portales