

UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados



Trabajo Final Para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Modificación del Sistema de Compensación en una
Empresa de Manufactura del Sector Zona Franca.
Caso Omega, período 2009-2011**

Sustentante:

Yoribel San Pablo Pérez

2010-1973

Asesorado por:

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, R.D.

Abril, 2012

RESUMEN

Uno de los principales factores que motivan a empresas del exterior a hacer inversiones en nuestro país es la ventaja en costos que se ofrecen a las mismas. Estas empresas concentran un buen número de empleos a nivel operativo, aprovechando que la referida ventaja en costos la consiguen a través del bajo insumo en mano de obra. No obstante, aún siendo este el factor que promueve la inversión, estas empresas están conscientes de que deben de buscar formas nuevas de lograr buenos rendimientos sin que aumenten sus costos fuera de lo proyectado, por lo que se centran en promover internamente sistemas de remuneración que motiven la satisfacción laboral y a su vez involucren a su personal en el logro directo de los objetivos de la organización. La razón de esta compilación es investigar sobre los distintos modelos de compensación existentes, sus aplicaciones y cómo pueden adaptarse en función de los resultados esperados. Analizar el sistema de compensación aplicado al personal operativo de un departamento de ensamble. Asimismo, sugerir cuál de los modelos es el más aplicable a nuestro objeto de estudio y cuáles son las ventajas que aporta su implementación. Para ello se redefinieron los parámetros a usar para el cálculo de la compensación de cada trabajador, se adaptó un procedimiento, definimos los resultados esperados y se mencionan las posibles ventajas y desventajas que podemos encontrar en el mismo. En conclusión, el establecimiento de un buen sistema que integre a los empleados con los propósitos de la empresa de manera que genere beneficios a ambos.

INDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	vi
 <i>“Modificación del Sistema de Compensación en una Empresa de Manufactura del Sector Zona Franca. Caso Omega, período 2009-2011”.</i>	
INTRODUCCION.....	1
 Capítulo I. Las Compensaciones. Concepto y Estructura.	
1.1 Definiciones e historia de la Compensación.....	4
1.1. Concepto de Compensación.....	4
1.2. Tendencias en compensaciones.....	5
1.3 Objetivos y Funciones de la compensación.....	9
1.3.1 Alineamiento Estratégico.....	10
1.3.2 Equidad Interna.....	11
1.3.3 Competitividad con el mercado.....	12
1.3.4 Dirección del desempeño.....	12
1.4 Métodos y Procedimientos de Compensación.....	13
1.4.1 Métodos de Compensación.....	14
1.4.2 Procedimientos de Compensación.....	15
 Capítulo II. Sistema de Compensación en empresa de Manufactura. Caso Omega.	
2.1 Sistema de Compensación en Empresa de Manufactura, Caso Omega.....	18
2.1.1 Situación Actual del Sistema de Compensación de empresa en manufactura, caso Omega.....	20
2.2 Influencia y efectos en la motivación del personal de manufacturera por la aplicación del sistema de compensación actual.....	23
2.3 Elementos que componen el Sistema de Compensación Propuesto en la Empresa Omega.....	33
2.4 Modificación del Sistema de Compensación en empresa de manufactura. Caso Omega.....	35
 Capítulo III. Evaluación del Sistema de Compensación Propuesto	
3.1 Resultados esperados con la aplicación de los cambios del sistema de compensación propuesto en la empresa Omega.....	47
3.2 Ventajas y Desventajas del Sistema de Compensación Propuesto...	48
CONCLUSIONES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. “Compensación cuando no se cumple con los Estándares establecidos”	46
Tabla No. 2. “Incentivo variable para una eficiencia de 90% Y calidad de 99.9990%”	46
Tabla No. 3. “Incentivo variable para una eficiencia de 150% Y calidad de 99.9990%”	47

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. “Comité de Producción Plan Scanlon”.....	7
Figura No. 2. “Modelo de Compensación Integral”.....	9
Figura No. 3. “El Proceso de Compensación Estratégica”.	12
Figura No. 4. “Producción 2008-2009 vs. Proyecciones”.	20
Figura No. 5. “Muestra ingresos percibidos por personal operativo en un período x del 2009, de acuerdo a los estándares establecidos.....	21
Figura No. 6. “Formato manual para pago incentivos no contemplados en el sistema de compensación”.....	21
Figura No. 7. “Comparación del gasto real con el presupuesto en los periodos 2008-2009”.....	22
Figura No. 8. “Pirámide de Maslow”.....	24
Figura No. 9. “Teoría de McClelland”.....	26
Figura No. 10. “Comparación de las Teorías que componen la corriente de contenido”.....	27
Figura No. 11. “Modelo de Lawler y Porter.....	29
Figura No. 12. “Gráfico de Ausentismo, Período 2009.....	31
Figura No. 13. “Gráfico de Rotación, Período 2009.....	31
Figura No. 14. “Entrevistas Salida, Período 2009.....	32
Figura No. 15. “Remuneración Variable – Interpretación Gráfica.....	34
Figura No. 16. “La Administración de la Compensación como Proceso Gerencial Continuo”.....	36
Figura No. 17. “Distribución del salario al personal operativo de la empresa Omega.....	38

Agradecimientos:

A Dios Todopoderoso.

A los profesores/asesores de este programa de estudios.

A MFI

A mi familia

....

*Modificación del Sistema de Compensación en
una Empresa de Manufactura del Sector Zona
Franca. Caso Omega, período 2009-2011.*

INTRODUCCION

Esta monografía presenta información sobre los diferentes sistemas de compensación existentes, haciendo énfasis en los de retribución aplicables al personal operativo de empresas del sector económico de zona franca. Estos métodos de pago en su mayoría surgieron con la Revolución Industrial, cuando Frederick Taylor enunció que los intereses de los empresarios y de los obreros podían tener un punto común en la medida en que los mismos puedan dar a cada sector lo que desean: al empresario riquezas y al empleado prosperidad, todo esto a través de una mayor eficiencia en la producción (Morales y Velandia, 1999)

En los años tempranos del siglo XX, se crearon sistemas que daban participación al empleado en la configuración de los mismos como forma de involucrarlos en las decisiones de la empresa, para motivar su sentido de pertenencia a la institución y de que sus sugerencias eran tomadas en cuenta.

Actualmente, las empresas han ido adoptando diferentes formas de retribuir a los distintos niveles jerárquicos de personal que conforman la misma. Así, la forma de compensar a los vendedores, por mencionar un nivel, difiere de la que retribuye al personal de dirección.

En nuestro trabajo nos enfocaremos en las alternativas de compensación al personal operativo, específico de un departamento de ensamblaje. Los objetivos que se persiguen son los de diseñar un sistema de compensación que incluya estrategias de remuneración en base a objetivos que se puedan medir y cuantificar de manera satisfactoria; esto a través de analizar los

sistemas que existen, elaborar sugerencias para su modificación y luego aplicar el sistema propuesto, haciendo pruebas que demuestren su eficacia.

En el Capítulo 1 de esta monografía trataremos el tema de las tendencias de compensación que hemos ido teniendo a lo largo del tiempo, quiénes han sido sus exponentes más sobresalientes, los métodos y procedimientos que suelen aplicarse en cualquier sistema compensatorio, así como las funciones y objetivos que cumple un adecuado sistema de retribución..

El Capítulo 2 presenta la situación actual de nuestro objeto de estudio; y cómo ésta influencia la motivación en los empleados. También detallamos los componentes del sistema de compensaciones que se propone aplicar en un departamento de ensamblaje, su estructura y el funcionamiento del mismo e incluye un modelo de procedimiento para aplicar el sistema.

En el Capítulo 3 hacemos un simulacro de cómo funcionaría el proyecto al aplicar el modelo propuesto, cuáles son los posibles resultados que se esperan, y qué limitaciones podemos encontrar en el sistema que lleven a que no funcione como esperamos, así como los puntos de mejora que pueden aprovecharse en el futuro para ajustarlo más a las necesidades de la empresa.

- *Capítulo 1 –
Las Compensaciones.
Concepto y Estructura.*

1.1 Definiciones e historia de la compensación.

1.1. Concepto de Compensación

La sociedad ha ido experimentado una serie de cambios en los ámbitos social, económico y cultural, que impactan las distintas áreas en que se desarrolla el ser humano. Esto se traduce en variaciones en el modo de vida del individuo, así como también en las relaciones sociales y las relaciones que establece la persona con las organizaciones con las que interactúa.

Con este escenario de cambios, se requiere que estas organizaciones puedan adaptarse rápidamente a los mismos, y que los empleados puedan desarrollar actitudes flexibles y aplicar creatividad en sus funciones para satisfacer las demandas del mercado cada vez más competitivo en que se desenvuelven.

Esto implica que la interacción entre personas y organización es constante. A través de las actuaciones diarias de los individuos las organizaciones logran sus objetivos y metas. Para esto la contribución y cooperación de los empleados es básica para que el desempeño de sus labores haga posible que la institución realice satisfactoriamente sus proyectos. Esta interacción se basa en expectativas de ambas partes en las que por un lado la organización espera un desempeño y el individuo espera una remuneración a cambio.

Atendiendo a la definición dada por Fernández- Ríos (1999), en su Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección, la compensación “abarca todo aquello que el trabajador recibe a cambio de su propio trabajo... Bajo esta amplitud conceptual hay que incluir no sólo los conceptos retributivos en dinero o especie, sino todo aquello que de alguna manera beneficie o reporte satisfacción o enriquecimiento moral al trabajador: desarrollo personal y profesional, promoción, formación, prestigio, etc.”(p.176).

1.2 Tendencias en compensaciones

Para Varela (2006) “los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. ... y la humanidad conoce el trabajo desde sus orígenes, pues nuestros ancestros cazaban y recolectaban frutos, es decir trabajaban para garantizar su subsistencia...” (p.2).

Continúa Varela que en la Edad Antigua se asignaba un jornal de trigo como forma de pago por jornal... o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor (p.3). En la Edad Media abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios (p. 5).

Con la Revolución Industrial cambia la forma en que se remuneraba a las personas. Con la inclusión de las máquinas y la división del trabajo, se fuerza otro estilo de pago. Explican Morales y Velandia (1999) que es en esta época que Frederick Taylor, a quien consideran el padre de los sistemas compensatorios, parte de la hipótesis que los intereses del empresariado y del obrero se pueden identificar en la medida en que el patrón logre maximizar sus utilidades y el trabajador obtenga el máximo de prosperidad...” (p.223).

Para inicios del siglo XX aparece el Fordismo (Henry Ford), donde se promueve la especialización del trabajo y el cambio del esquema industrial con la reducción de costos, acoplando la línea Taylorista.

Jiménez, Daniel P. (2009) hace referencia de que “el fordismo se fundamenta en el establecimiento de un contrato a largo plazo de la relación salarial, ... y un programa de crecimiento del salario indexado a los precios y a la productividad en general; bajo este estado de bienestar, se aseguraba una renta permanente a los trabajadores asalariados...” (p.22).

A finales de la Segunda Guerra Mundial, en 1937, John Scanlon (líder sindicalista de la industria del acero)¹ ideó el plan Scanlon. Este consiste en la “creación de comités de producción departamentales, integrados por

¹ Casas Romeo, A. (2002) (p213)

representantes electos de los/as trabajadores/as y por un miembro nombrado por la dirección, generalmente el supervisor. Además, también se crea un comité para todas las empresas, con representantes para ambas partes. Los comités se reúnen una vez al mes y examinan las sugerencias para mejorar los métodos de trabajo y aumentar la eficacia. Una parte de los ahorros obtenidos de dicha forma en el coste de la mano de obra se paga a los/as trabajadores/as en forma de prima”²

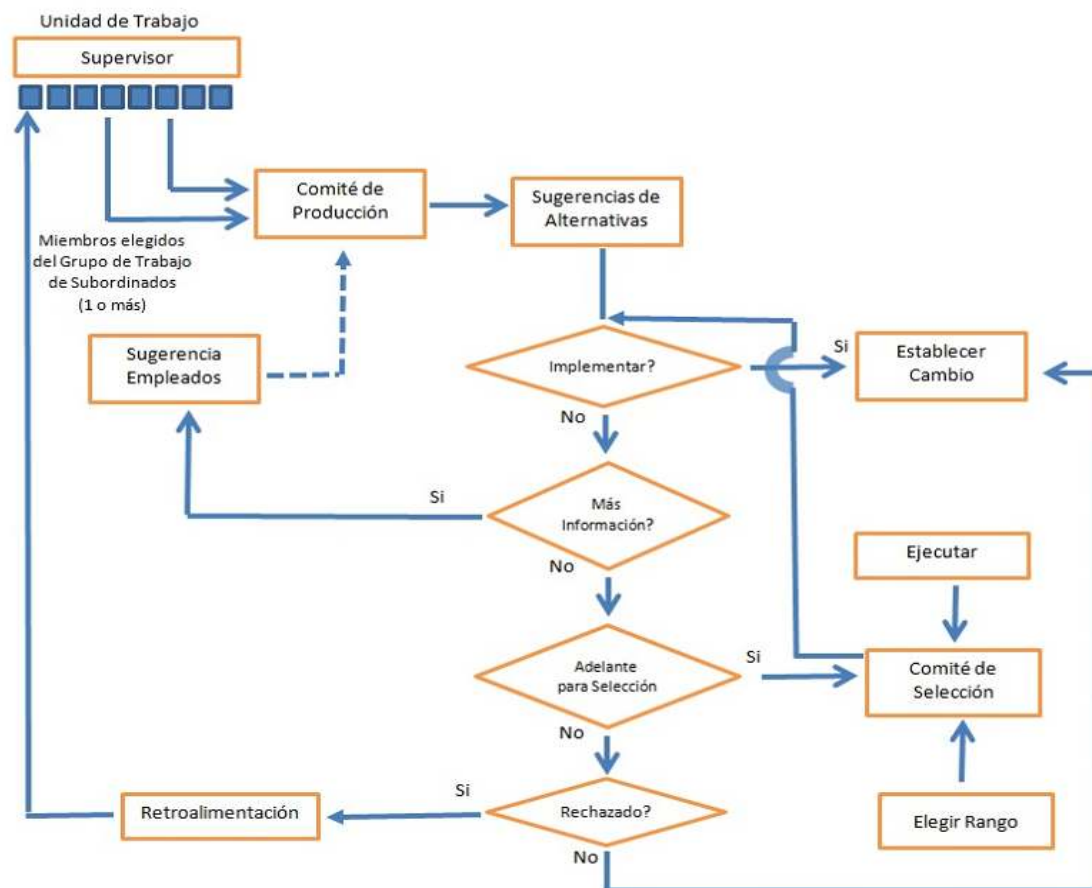
De acuerdo a Caso Neira (2003), “el Plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier beneficio extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos” (p87).

Bohlander y Snell (2008) expresan que “por lo general los incentivos financieros del plan Scanlon se ofrecen a todos los empleados...con base en una fórmula establecida” (p.455).

En la Figura 1 se puede observar la estructura de un comité con las acciones a aplicar en un Plan Scanlon. Las sugerencias son recibidas por el comité de producción, que las revisa e implementa, si las mismas son meritorias y pueden ser aplicadas. Este comité ha de estar integrado por al menos 1 empleado del grupo de subordinados.

² “Estrategias de Dirección Participativa”. [en línea] recuperado el 28 de Febrero de 2012 de <http://www.elergonomista.com/15en55.html>.

Figura 1. Comité de Producción Plan Scanlon



Nota: Tomado de " Review Notes on LU 13: Union Management Cooperation" (en línea). Recuperado el 29 de Agosto de 2012 de <http://www2.uvawise.edu/pww8y/Reviews/LU/LURev/RevJF0913UnMgtCoop.html>. *Traducción: Propia.

Si la sugerencia es cuestionable o tiene un bajo impacto en los resultados, es enviada a un comité de selección compuesto por empleados y ejecutivos de la empresa. Este comité es responsable de determinar los bonos a ser otorgados acorde a la contribución e impacto de la sugerencia en el desempeño de las labores y en el logro de los objetivos de la organización, así como de garantizar la ejecución del cambio correspondiente.

Casas Romeo (2002), nos indica que "algunos autores consideran que este método no debe ser considerado...como un plan más de incentivos" (p.213), ya que antes de ser creado el mismo no se consideraba retribuir al

empleado, sino sólo comprometerlo. Expone que dentro de los puntos fuertes del Plan Scanlon se encuentra el reconocer que “la utilización eficaz de la participación requiere una congruencia o concordancia entre la política retributiva y el estilo de dirección” (p.214).

El Plan Scanlon ha de contar con tres componentes para poder funcionar adecuadamente: un sistema de pago de bonos, que el empleado sea participativo y que se sienta identificado con los problemas que pueda tener la empresa (Meyers, 2000, p. 252).

No obstante los beneficios que puede tener este plan en relación a otros que han surgido, Geare (1977) hace notar que pueden surgir dificultades en ciertas situaciones, cuando se requiere una mayor eficiencia que hace necesaria la reducción de mano de obra. Asimismo, indica que este plan implica un alejamiento de los motivos egoístas del hombre, que siempre están ahí, y esto genera problemas cuando algunos trabajadores consideren que otros no están contribuyendo para la mejora de la productividad y tocan del bono que se genera por las ideas de ellos. (p.29).

En la evolución de los sistemas de remuneración, Patricio J., (2009) nos relata que “en 1940 se creó durante la Gran Depresión el Plan Rucker. Este fue ideado por Allen W. Rucker, quien observó la relación entre los costos de nómina y servicios adquiridos. Como el plan Scanlon, el de Rucker enfatiza la identificación con la compañía y el compromiso de los trabajadores a través del establecimiento de un sistema de sugerencias, “comités Rucker” y una buena comunicación entre trabajadores y administración. El plan Rucker proporciona un sistema de primas o bonos, donde todo trabajador, *con excepción de los altos ejecutivos administrativos*, participa de un porcentaje de las utilidades. Debe establecerse una relación histórica entre el trabajo y el valor agregado”(p. 129).

Podemos notar en lo descrito anteriormente, la diferencia básica entre el Plan Scanlon y el de Rucker es que éste último considera sólo el personal operativo de la organización.³

Otra tendencia de la remuneración lo constituyen los planes de incentivos empresariales, y éstos se diferencian de los anteriormente expuestos en que todos los miembros de la organización participan en el pago de compensación del plan” (Bohlander y Snell, 2008, p. 458). Entre estos planes tenemos el de participación en las utilidades y opción de acciones.

En la figura número 2 podemos distinguir gráficamente los componentes de un sistema de compensaciones:

Figura 2



Nota: Tomado de “La Compensación Integral como respuesta a los retos actuales de las organizaciones”. Eada. [en línea] Recuperado el 28 de Febrero de 2011 de <http://www.slideshare.net/jassens/compensacin-integral>.

1.3 Objetivos y Funciones de la Compensación.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996)⁴, citados por Morales Arrieta (1999), identifican como *objetivo principal* de la compensación estratégica el crear un sistema de retribución que sea ante todo equitativo y

³ Matos, E. (2011). “Sistema de Compensación Variable del Personal Operativo de un Departamento de Ensamble”. Trabajo de grado, Especialidad en Alta Gerencia, Universidad APEC.

⁴ Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter, Steven J. Skinner, Crosby, Philip B. (1996) “Gestión, calidad y competitividad”. Editorial Irwin, España

que tenga como resultado retener empleados motivados a hacer bien su trabajo.

Este sistema de retribución ha de estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa y las políticas aplicadas deben de orientarse a conseguir que las siguientes situaciones sean favorables para la empresa (Morales Arrieta, 1999):

- “Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando deserciones costosas.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera.
- Atraer empleados nuevos.
- Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia – productividad y control de costos – de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación”. (p.13)

En lo que se refiere a las funciones que se pueden identificar como propias de un sistema integral de compensaciones Fernández Reyes (2002), identifica cuatro elementos: alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño⁵.

1.3.1 Alineamiento estratégico

Las remuneraciones o compensaciones son un medio acertado para conjugar directamente las metas y valores de una organización con la

⁵ Fernández Reyes, I., (Agosto, 2002). “La gestión de compensaciones como posibilidad valórica”. Revista HR Opción No. 58. Recuperado el 13 de Marzo de 2012 de <http://www.ignaciofernandez.cl/modules.php?name=charlas&op=viewarticle&artid=21>

motivación y desempeño de los empleados (Fernández, 2002). Las organizaciones pueden usar el sistema de compensación con que cuentan para comunicar efectivamente lo que la empresa espera de sus empleados, ya que los trabajadores pueden ser comunicados adecuadamente de por qué se les está pagando y qué desempeño se espera de ellos..

Por tanto, si las compensaciones están diseñadas apropiadamente, indicarán las metas de la organización y los empleados procurarán ajustar su desempeño a tal expectativa. Así, la empresa debe encaminar los esfuerzos no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos en la práctica mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador más comprende: la compensación.

La asociación que existe entre las metas de la organización, la motivación y el desempeño de las personas, entrelazadas mediante la compensación, es la que compone la función de alineamiento estratégico.

1.3.2 Equidad interna

En su artículo sobre la gestión de las compensaciones como posibilidad valórica, Fernández (2002) explica que la equidad interna se basa en el pago de acuerdo al impacto de cada posición en los resultados del negocio. Esta influencia se evalúa mediante técnicas de valoración de cargos que garanticen objetividad en las consideraciones sobre los mismos.

Esta objetividad se logra con el uso constante de variables y unidades aplicadas en la ponderación de la importancia relativa de cada uno de los puestos evaluados, en función de las responsabilidades y de la incidencia en las metas organizacionales.

Adicionalmente, como no sólo la retribución fija es parte de la compensación total, sino que hay que considerar la porción variable, que vendrá determinada por el impacto del desempeño del empleado que ocupa la posición en los resultados. Entonces, la equidad vendrá cuando adicional

al pago por el puesto, se retribuya el desempeño y/o resultado alcanzado por cada trabajador.

1.3.3. Competitividad externa

Continúa Fernández (2002) que “las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación...y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta”

“Una práctica habitual en las empresas es la de proceder con encuestas del mercado de remuneraciones, para comprobar permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar la equidad interna. Efectivamente, “la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa” (Fernández, 2002, p. 3).

1.3.4. Dirección del desempeño

Esta función referencia a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas esté coordinado con lo que la empresa espera, ya que la idea es vincular el desempeño con la alineación estratégica de la empresa.

La retribución debe servir como reforzador del desempeño que se espera del empleado.

Adicionalmente, refieren Bohlander y Snell (2008) que las empresas hoy día tratan de vincular su “estrategia de pagos con el desempeño de la

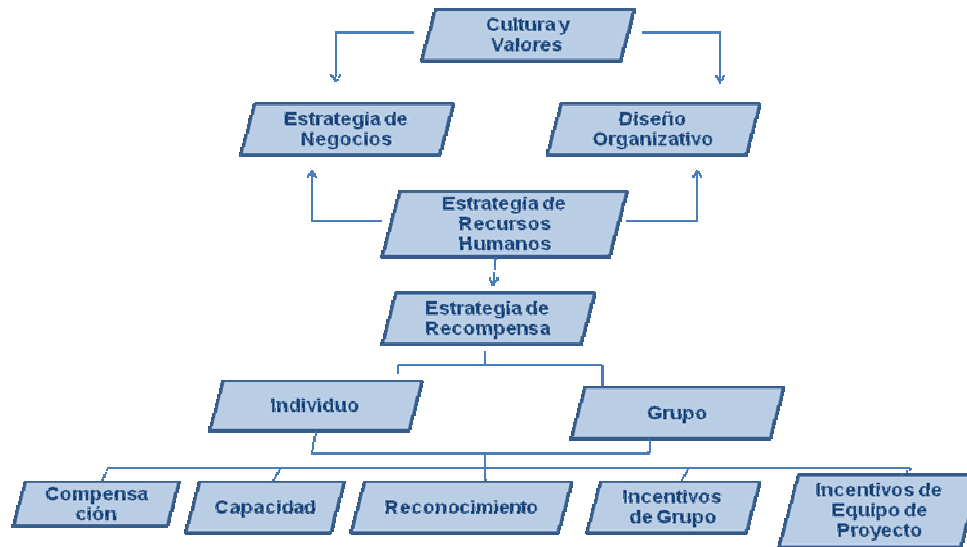
organización” (p. 397). Asimismo, hacen notar que los “gerentes han tenido que cambiar su filosofía de pagar por una posición específica o título de puesto, a recompensar a los empleados con base en sus competencias individuales o en sus contribuciones laborales al éxito de la organización”. (p. 397).

1.4 Métodos y Procedimientos de Compensación.

Todo sistema de compensación ha de estar alineado a los planes y objetivos estratégicos de la empresa, como se puede observar en la Figura No. 3.

El proceso de compensación a nivel estratégico da relevancia al papel que el personal tiene dentro del esquema de objetivos que la empresa ha diseñado. Los objetivos estratégicos que ha pautado una organización van descendiendo al personal hasta convertirse en objetivos individuales, que en conjunto son los que van a armar el rompecabezas del logro de las metas corporativas. En este sentido Stellinius, W. (2009), en su texto “Plan de Negocio” menciona los sistemas a tener en consideración para que un plan tenga éxito y especifica que la importancia estratégica que tiene el que los empleados estén alineados con la estrategia. Son cuatro los sistemas relacionados a los recursos humanos que sugiere deben de tener especial consideración, a saber: selección y colocación, desarrollo y formación, valoración y evaluación del rendimiento y compensación, con especial énfasis en los incentivos. (p. 130)

Figura 3: “El Proceso de Compensación Estratégica”



Nota: Tomado de “Creando Valor...a través de las personas” (p.242). por A. Jiménez (2000). España. Ediciones Díaz de Santos.

Para que la compensación cumpla con los objetivos que se buscan con ella ha de estar sujeta a una administración adecuada. Por lo tanto, la administración de la compensación en una empresa debe estar compuesta por métodos y procedimientos que mantengan estructuras justas y equitativas.

1.4.1 Métodos de Compensación.

Hay varios métodos que se usan para valorizar los puestos y posiciones con fines de establecer las compensaciones apropiadas. Entre ellos, Dessler G. (2001) nos menciona:

- *Método de Jerarquía:* el más sencillo de todos. Se clasifican los puestos por orden jerárquico, con relación a todos los demás y, por lo general, a partir de su dificultad general. (p.405).
- *Método de Puntos:* técnica más cuantitativa...implica identificar varios factores compensables, en diferentes grados y el grado en que cada uno de estos factores está presente en el puesto (p.407).

- *Método de la Comparación de Factores*: clasifica los puestos en base a una variedad de factores de habilidad y dificultad, para luego sumar estas calificaciones y llegar a una calificación numérica general para cada uno de los puestos (p.408)

En la compensación variable los métodos o sistemas que existen, según Galán Z., J. (2006), son:

- “*Método de incentivos explícitos*, el cual se caracteriza por el pago de una cantidad fija por cantidad producida, vendida, etc.,
- “*Método de incentivos con base en objetivos*, que tiene como base la confección de estándares de rendimiento...”
- “*Método de Incentivos implícitos*, en el que los pagos se asocian a medidas subjetivas que efectúa el supervisor en vez de vincularse con medidas objetivas de rendimiento.
- “*Promociones...* existe un mayor incentivo al efectuar una evaluación mejor cuando esta se va a tomar como base para la decisión de promoción de un individuo.”⁶

1.4.2 Procedimientos de Compensación.

Se entiende por procedimiento la “acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. ...una serie común de pasos definidos que permiten realizar un trabajo de forma correcta”⁷

Alvarez, Torres, M. (1996) lo define como una “guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”(p.35) Por tanto un procedimiento de remuneración o compensación detallaría los pasos que deben seguirse para aplicar correctamente los conceptos del sistema de compensación en la empresa.

⁶ Galán Z., J. (2006, p.214-216)

⁷ <http://definicion.de/procedimiento/>. Recuperado el 24 de Julio de 2011

Siguiendo con lo expuesto por Alvaro Torres sobre cómo elaborar manuales de procedimientos, este expresa en su texto cuáles son los requisitos para diseñar el formato de un procedimiento, entre los que cuentan:

1. La definición clara de los objetivos y/o propósitos del mismo.
2. Codificar el reporte para que sea identificado de manera fácil.
3. Conocer cuáles son los requisitos y/o aportes de las áreas involucradas.
4. Colocar la información justa. No más ni menos.
5. Usar materiales de tamaño estándar para su impresión, para que sea fácil la reproducción del mismo.
6. Evitar que se repitan formularios parecidos para que disminuir confusiones y errores.
7. Evaluar las copias que son necesarias para distribución. Con indicar dónde se puede conseguir la información es suficiente.
8. Destruir documentos obsoletos para evitar confusión.
9. Definir tiempo en que se deben guardar los formatos o procedimientos. Este tiempo debe estar presentado en alguna política y debe estar acorde al tipo de registro y a la clase de requerimiento, sea éste legal, fiscal, directivo o contractual.

La importancia de crear procedimientos es que con ellos se pueden transmitir efectivamente la cultura de la organización a los nuevos empleados y plasmar en papel la experiencia que ha acumulado la empresa al pasar del tiempo en su propio provecho.

*- Capitulo 2 –
Sistema de Compensación en empresa
de manufactura. Caso Omega.*

2.1 Sistema de compensación en una empresa de manufactura. Caso Omega.

Las remuneraciones al personal operativo de una empresa manufacturera suelen aplicarse en base al tiempo trabajado y a los resultados y objetivos obtenidos. Sobre este punto Ribaya (1999) expresa que “dentro de los sistemas de retribución a los trabajadores, se pueden establecer la siguiente clasificación:

- Salarios por tiempos: ...basado en los tiempos de presencia del trabajador en el puesto de trabajo, independientemente del rendimiento del mismo.
- Salarios por producción: la valoración del trabajo se realiza en función del número de unidades producidas independientemente de la duración del trabajo y del tiempo de presencia en el mismo.
- Salarios con prima: ...que aparecen para evitar los inconvenientes del salario tiempo (no estimula la productividad) y del salario por unidades producidas (lleva al agotamiento)” (p.156).

Siguiendo con Ribaya, los sistemas de salarios con prima tienen como objetivos incrementar la actividad y premiar una actividad o desempeño mayor a los normales.

Estos sistemas deben considerar los siguientes elementos: “el *coeficiente de actividad*, que se entiende como el tiempo en que se ha de realizar un trabajo dividido por el tiempo real, y ...la *eficacia que tiene la prima o incentivo para promover el incremento de la actividad*” (p157).

Asimismo, estos sistemas deben cumplir con los siguientes *requisitos*:

1. “El plan de incentivos debe relacionarse con el bienestar del trabajador.
2. Se ha de reconocer una relación directa entre trabajo (productividad) y compensación (la prima).

3. Cuanto más inmediata sea la recompensa, mayor es el valor del incentivo.
4. El sistema de primas ha de ser sencillo y fácilmente comprensible por el trabajador.
5. El sistema... ha de ser justo y equitativo... ha de ser imparcial.
6. ... Ha de ser posible y fácilmente aplicable". (p.157)

Para Alfaro Beltrán (2002), "la productividad o rendimiento de los trabajadores se considera uno de los aspectos más importantes de las remuneraciones. ...Las empresas deberían considerar este importante aspecto económico para compartir... los beneficios que éstos les aporten por un mejor y mayor aprovechamiento de los tiempos de presencia que tengan en sus empresas" (P.198)

Asimismo, establece Alfaro Beltrán que las *misiones* de un sistema de incentivos para el personal operativo de una empresa son las siguientes:

- 1) Fijar el objetivo mínimo o la cantidad de producción a alcanzar por cada puesto de trabajo o grupo,
- 2) Disminuir los tiempos que se invierten y, por lo tanto reducir los costes de producción.
- 3) Reducir o eliminar los tiempos muertos de máquinas, lo que permite ahorrar energía y reducir la posibilidad de averías.
- 4) Eliminar los paros por esperas obligadas generados por la propia organización.
- 5) Aumentar las remuneraciones variables en concepto de incentivos en función de los índices de productividad alcanzados, lo que permite un aumento importante de la motivación de los trabajadores.
- 6) Motivar a los trabajadores para conseguir unas producciones superiores a las normales, compensadas con remuneraciones variables proporcionales a los aumentos de la productividad. (p.294).

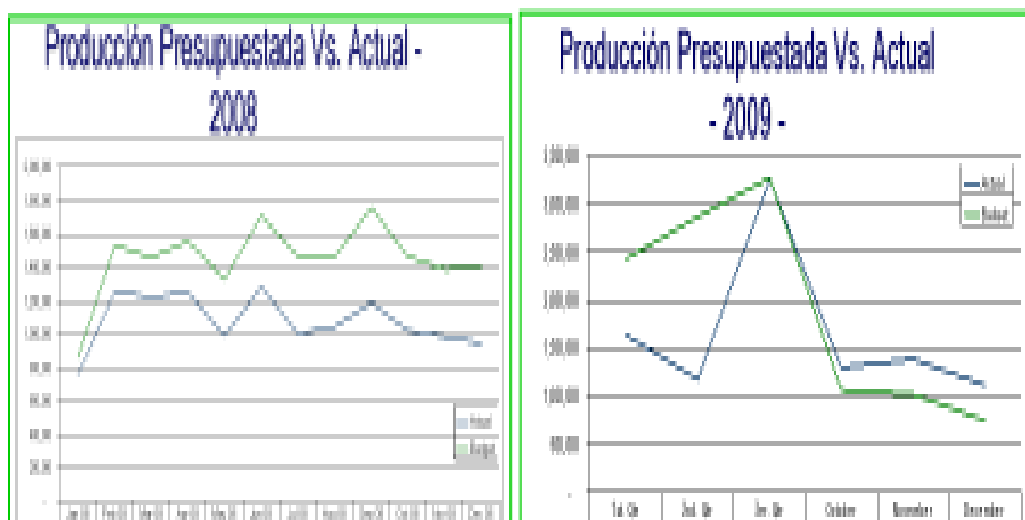
2.1.1 Situación Actual del Sistema de Compensación en empresa de manufactura. Caso Omega.

Omega es una empresa del sector manufacturero, dedicada al ensamblaje de piezas a ser usadas por la industria automotriz.

Debido a la disminución de demanda que, a raíz de la crisis que sufrió esta industria tuvo lugar durante el 2008-2009, las remuneraciones, básicamente las variables, que percibía el personal operativo decayó considerablemente.

Durante todo el período fiscal 2009 la empresa sufrió caídas significativas en su producción que afectaron los ingresos del personal. Esto motivó suspensiones a mediados de este año de alrededor el 60% de la empleomanía y el personal restante que se mantuvo en sus áreas de trabajo percibió básicamente la compensación fija correspondiente a su trabajo, con ingresos variables mínimos dados por las condiciones de baja producción existentes, tal como se puede observar en la figura 4.

Figura 4: Producción 2008-2009 vs. Proyecciones.



Fuente: Omega.

Con esta situación, la gerencia y mandos medios empezaron a otorgar incentivos extras para paliar el bajo ingreso que percibían sus trabajadores y a la llegada del personal que había estado suspendido se continuó con la práctica, obviando los parámetros establecidos en los que la productividad o cantidad de producción y niveles esperados de calidad determinaban el ingreso variable o incentivo a ganar por cada operador. En la figura 6 presentamos una muestra donde se puede notar el ingreso variable percibido por los operarios en esos periodos:

Figura 5: Muestra ingresos percibidos por personal operativo en un período x del 2009, de acuerdo a los estándares establecidos.

Centro		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Incentivo Neto
Trabajo 02	Total Inc. \$290.58							
0200365	Adela Fernandez	78.65	0	0	0	0	0	78.65
0200514	Alejandra Gómez	66.44	0	0	0	0	0	66.44
0201307	Mercedes Jiménez	29.30	33.50	0	0	0	0	62.80
0203619	Elizabeth Sanchez	83.31	0	0	0	0	0	83.31

Fuente: Omega.

En la figura 6 se muestra ejemplo del formato manual entregado al Depto. De Nómina con los incentivos adicionales otorgados a criterio del encargado de área:

Figura 6: Formato manual para pago incentivos no contemplados en el Sistema de Compensación:

Apellidos	Codigo	Incentivo
Lanoy	1104	650
Martinez	4002	400
Bonilla	3930	200
Montero	304	550
Trinidad	1680	150
Prensa	1852	250
Polanco	4025	250
Bautista	4024	400
Perez	3560	550
Calzado	4013	250
Morillo	3910	250
Juan	3435	300
Francisco	87	450
Mercedes	2282	650
Segura	788	550
Miranda	4014 3625	400
Reyes	4008	250

Fuente: Omega.

A medida que el personal suspendido empezó a reintegrarse a sus labores fueron cayendo bajo este modelo de pago y poco a poco esta cultura de remuneración se incorporó al sistema de nómina, donde además de los incentivos por productividad se aplicaban, previa autorización, ingresos adicionales por este concepto.

Durante 2008, los reportes financieros mostraron resultados dentro del rango presupuestado, pero la situación del 2009 generó saldos negativos muy por encima de lo esperado, ver figura 7:

Figura 7: Comparación del Gasto real con el Presupuesto en los periodos 2008-2009.

Presupuestado Vs Actual - 2008				Week No.
	Acumulado		Variancia	61-62
	Presupuesto	US\$		
			US\$	
DIRECT LABOR				
Direct Head Count				
Direct Base Wages	253,879	207,174	46,704	
Direct Incentive	88,857	88,887	(30)	
Direct OT	15,233	13,793	1,440	
Severance	17,805	10,138	7,478	
Total Direct	375,674	319,991	55,683	

Presupuestado Vs Actual - 2009				Week No.
	Acumulado		Variancia	50-52
	Presupuesto	US\$		
			US\$	
DIRECT LABOR				
Direct Head Count				
Direct Base Wages	181,811	175,834	5,977	
Direct Incentive	72,645	87,401	(14,757)	
Direct OT	9,081	33,167	(23,086)	
Severance	21,417	21,452	(35)	
Total Direct	284,753	316,854	(31,801)	

Fuente: Omega. Datos en US\$.

Esta tendencia ha continuado durante 2010 el período del 2011.

Adicional a los resultados financieros que presentó la empresa, otros factores afectaron a la misma, como el bajo desempeño del personal al mermar los ingresos y problemas en el clima laboral de la compañía.

2.2. Influencia y efectos en la motivación del personal de manufactura por la aplicación del sistema de compensación actual. Caso Omega.

Hoy día se puede encontrar cantidad de información sobre la motivación en las personas.

En el ámbito laboral este concepto ha ido tomando importancia, ya que la alta gerencia se preocupa en que el personal alcance altos niveles de productividad.

No es raro notar que personas en una misma posición y con igualdad de condiciones tengan resultados distintos (González García, 2006).

Se puede concebir a la motivación como aquellos *"procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta"* (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición tiene tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

De una forma más llana García Yuste, Schmitz y Mad Comunicación (2002) la definen "como el esfuerzo que un trabajador está dispuesto a desarrollar para cada una de las tareas que implica su trabajo" (p.36).

González García, 2006, en su texto "Habilidades Directivas", agrupa las diferentes teorías que existen sobre motivación en dos grandes corrientes: *las de contenido y las de proceso* (p. 82).

Considera este autor que las teorías centradas en el contenido son aquellas que analizan los diferentes factores que intervienen en la motivación de la persona al realizar sus tareas y concentra las siguientes teorías dentro de este grupo:

a) “*Jerarquía de las necesidades*” de Maslow, la cual plantea que “primero aparecen las necesidades de naturaleza fisiológica...y a medida que éstas se van satisfaciendo, van apareciendo las necesidades de naturaleza psicológica...” (p.24). Por lo que “las necesidades se van cubriendo conforme se van satisfaciendo las del nivel inmediatamente inferior” (p.85). En la figura No.8 se puede observar el esquema de las necesidades según esta teoría donde se ven por orden de importancia y prioridad, siendo las necesidades fisiológicas las primeras que el individuo ha de satisfacer y así hasta llegar a la cima de la pirámide con las necesidades de autorrealización.

Figura 8: Pirámide de Maslow:



Nota: Tomado de "Habilidades Directivas", p. 85, por González García, M. España. Edic Innovacion y Cualificación, S.L.

b) “*Modelo Jerárquico ERC*”, de Alderfe. Clayton Alderfer, revisó las necesidades de Maslow con la finalidad de evaluar algunas de sus debilidades, y entendió que existía una jerarquía con tres niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC).

Las que se incluyen en el nivel de existencia se refieren a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y hacen referencia a las que Maslow denominaba fisiológicas, básicas y de seguridad. El segundo nivel de necesidades de relación tiene que ver con el deseo personal de establecer vínculos y se corresponden con las necesidades sociales y de estima enunciadas por Maslow. Por último, las necesidades de crecimiento referencian el anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización (Robbins, 2004, p.161). Lo que diferencia esta teoría de la de Maslow es que plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En este sentido se asume que no hay una progresión gradual de necesidades, sino que es posible ir de una a otra, sin que necesariamente sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins, 2004).

- c) “*Necesidades aprendidas*” de McClelland, donde este autor clasifica las necesidades en tres categorías: logro, poder y afiliación (Vélez Bedoya, 2007). La necesidad de logro se refiere “al impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios. La necesidad de poder...el individuo se preocupa más por lograr influencia que en su propio rendimiento. La necesidad de afiliación...es el deseo de establecer relaciones interpersonales.”(p.119).

En la figura No. 9 se puede visualizar este modelo con las definiciones y características asignadas a cada nivel.

Figura 9:

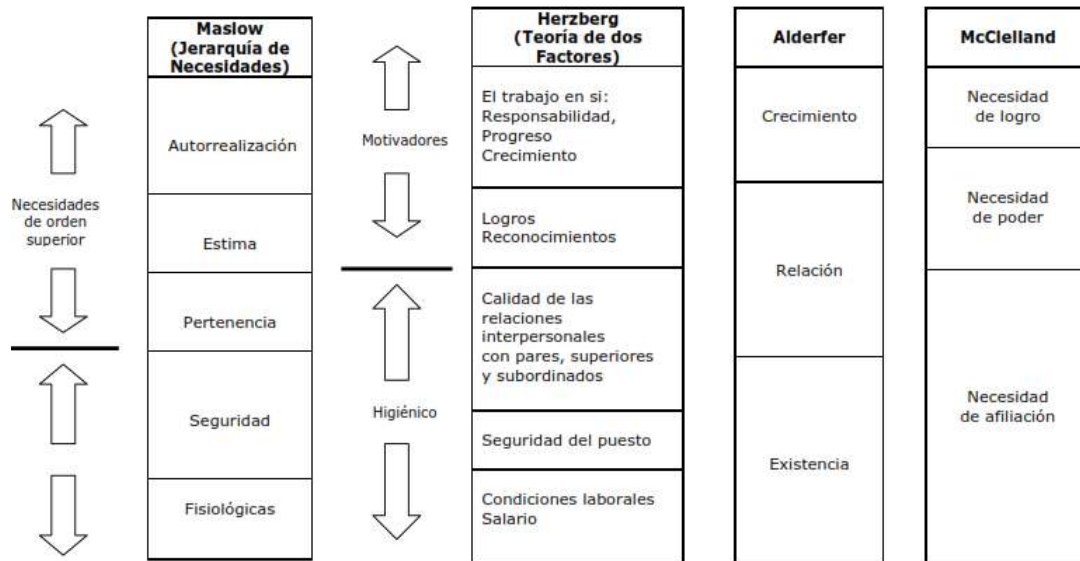


Nota: Tomado de "Motivación del Voluntariado" [en línea] Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

- d) Los dos factores de Herzberg. En esta teoría se trata de explicar el comportamiento de las personas dentro de un ambiente laboral. Para Herzberg existen dos factores que determinan la actitud de las personas, los higiénicos y los motivacionales. (Fernández – Ríos, M., Sánchez, J., 1997)

En la Figura 10, se pueden observar las cuatro teorías motivacionales que componen la corriente de contenido. En ella se destacan los puntos que enfatiza cada uno y permite establecer comparaciones entre ellas.

Figura 10: Comparación de las teorías que componen la corriente de contenido.



NOTA: Bedodo Espinosa, V., y Giglio Gallardo, C. (2006). "Motivación laboral y compensación: una investigación de orientación teórica". Trabajo de grado, Psicología, Universidad de Chile. Santiago, Chile.

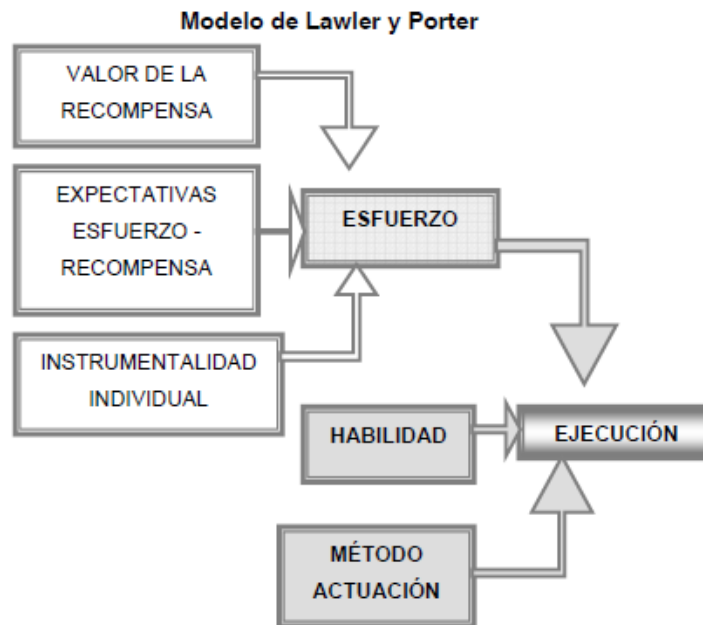
Las teorías motivacionales centradas en el proceso incluye aquellas posturas basadas en el análisis de los procesos que existen en el trabajo del individuo y que hacen que éste actúe de una forma u otra (González García, 2006, p. 83). Este modelo, incluye las siguientes teorías:

- "La teoría del camino-meta", de Georgopoylos, Mahoey & Jones. En esta se sostiene que "la conducta de un individuo depende de sus necesidades, sus expectativas y de las limitaciones que existan en las diversas situaciones en las que se ve involucrado". (p. 90).
- "Metas Profesionales" de Locke. Esta teoría entiende que "la voluntad del sujeto a la hora de acometer una tarea tiene un papel motivador importante. El esfuerzo que el sujeto realiza en la ejecución de sus tareas está en función de las metas que tenga que conseguir en las mismas."(p.91)

- c) “Teoría VIE” de Vroom. También llamada “teoría de la valencia (V), la instrumentalidad (I) y la expectativa (E). Esta establece que el comportamiento de un individuo estará sujeto a la predisposición que tenga por alcanzar otra meta más, todo ello dependiendo de su rendimiento. Por tanto, se puede decir que se evalúa el trabajo (valencia) como mecanismo (instrumentalidad) para poder obtener unos objetivos (expectativas).” (p.92).

La primera teoría fue elaborada por Vroom en 1964, y consideraba que los niveles de esfuerzo del trabajador están en función de dos variables: 1) La valencia o valor percibido de los resultados. 2) La expectativa o creencia de que dicho esfuerzo llevará a la consecución de los resultados deseados. Este modelo ha sido ampliado en el transcurso de los años por varios autores, entre ellos Graen (1969), Porter y Lawler (1969) y Campbel y Pritchard (1976). Cada uno de estos autores fue añadiendo más complejidad a las variables, como se puede observar en la Figura 11, en la que el modelo de Porter y Lawler incluye las tres variables mencionadas en principio - valencia, instrumentalidad y expectativas. Un ejemplo que se puede relatar sobre esta teoría es la del vendedor que percibe sus ingresos por comisiones. Los vendedores que cobran a comisión saben que cuanto más intensamente trabajen (cuantas más llamadas de ventas hagan), mejor será su rendimiento (volumen de ventas). Por tanto, el nivel y la calidad de la ejecución de su trabajo estaría determinada por la multiplicación de: 1) el nivel de esfuerzo resultante, 2) el nivel de habilidad del sujeto y 3) la estrategia elegida para desempeñar la tarea (método de solución de problemas). (Rivas Cuéllar, M., y López Fernández-Escádon, M., 2012).

Figura 11: Modelo de Lawler y Porter.



Nota: Tomado de "Psicología Social y de las organizaciones" (p.126) por M. E. Rivas y M. López (2012). Madrid. Ediciones CEDE.

- d) "Teoría de la equidad" de Adams. En esta teoría se establece que "dentro de toda organización, los individuos realizan comparaciones entre lo que ellos aportan a la empresa (contribución), y lo que ésta le reporta a ellos (retribución). Además el individuo compara su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en esta comparación existen injusticias, el individuo procurará eliminarlas. (p. 93)

Conocer todas estas teorías ayuda a enfocar la atención sobre las distintas situaciones que pueden orientar la actuación de los empleados. No obstante, adicional a este conocimiento es relevante identificar el proceso que se desarrolla en la motivación. Costumeno Gil (2007) explica que este proceso inicia en la mente del individuo, con un estímulo, y concluye en la obtención de un resultado o incentivo. Por lo tanto, este proceso inicia por una necesidad que hace que la persona se encuentre insatisfecha y

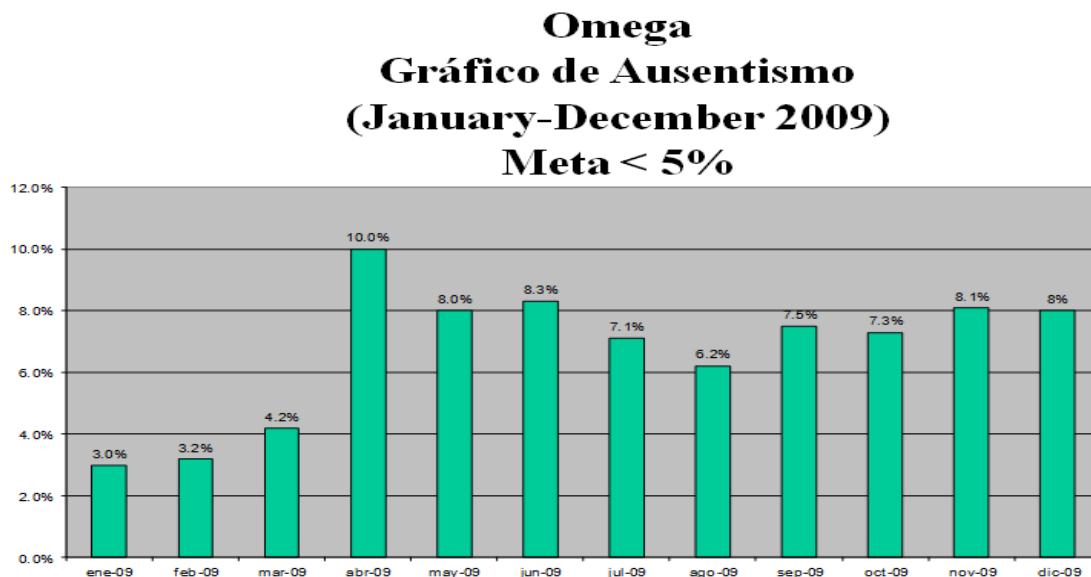
descontenta con una situación. Esta necesidad mueve a que el individuo tenga que hacer algo para reducir esa insatisfacción. Se encuentra un incentivo que parece reducir la misma y a partir de ahí todo lo que se haga se considera fruto de la motivación. Si se obtiene el incentivo o resultado entonces llega la satisfacción – relativa y momentánea – y si no se consigue entonces se realimenta la insatisfacción y se llega a un estado de frustración. Los elementos que se pueden identificar, entonces son los siguientes (p.230):

- Estimulo (pensamiento o idea)
- Necesidad, deseo
- Malestar
- Valoración de la situación
- Toma de decisión
- Búsqueda de la meta
- Conducta
- Resultado:
 - Satisfactorio:
 - Meta Lograda.
 - Descanso o búsqueda de nuevas metas.
 - No satisfactorio:
 - Frustración.
 - Desasosiego.

Visto estos conceptos teóricos sobre la motivación se percibe que su importancia reside en que es básica para la consecución de los objetivos empresariales. Asimismo, entendemos que la teoría ampliada de Lawler y Porter, se ajusta a nuestro objeto de estudio, desde el punto de vista de que el personal operativo de la empresa Omega busca alcanzar un resultado final, llámese remuneración o incrementos en su ganancia de incentivos, a través del desempeño mostrado en la ejecución de sus labores.

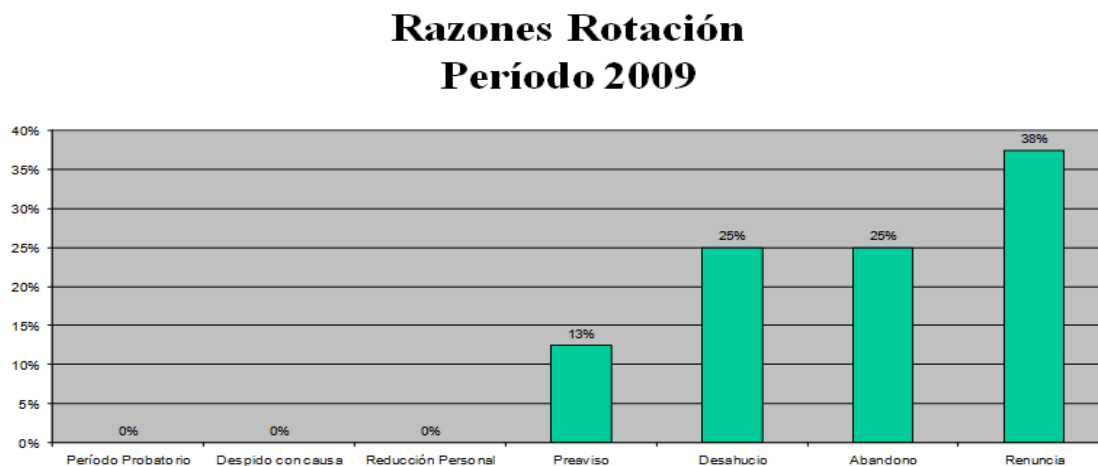
Dentro de los factores que reflejaron la desmotivación del empleado por cumplir con sus funciones adecuadamente, el ausentismo y la rotación de personal reflejaron una incidencia destacada durante el 2009, como se refleja en las figuras No. 12 y 13 respectivamente.

Figura 12: Gráfico de Ausentismo, período 2009



Fuente: Empresa Omega.

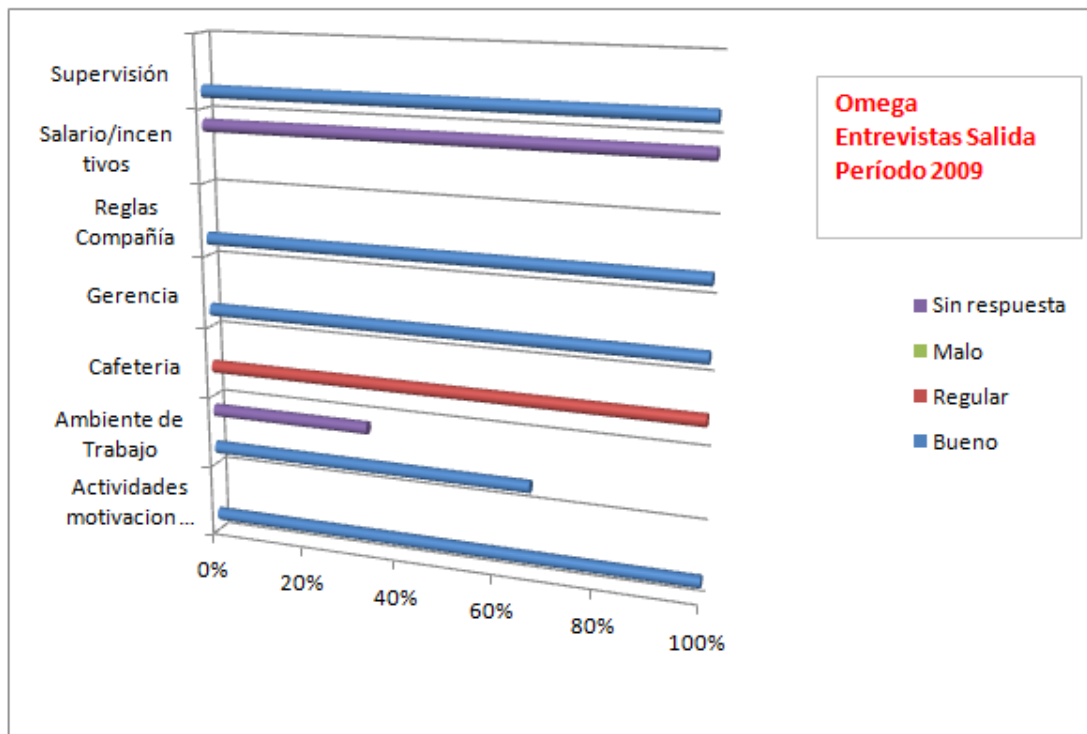
Figura 13: Gráfico de Rotación, período 2009



Fuente: Empresa Omega.

Para el personal que renunció durante este período tomamos el gráfico de las entrevistas de salida y notamos que el renglón correspondiente a la opinión sobre el salario y los incentivos quedó sin respuesta por la totalidad de los entrevistados, como se puede observar en la figura No. 14. Este dato nos indica que los empleados no estaban satisfechos con la remuneración percibida durante el tiempo que estuvieron laborando en la empresa.

Figura 14: Entrevistas Salida, período 2009



Fuente: Empresa Omega.

2.3 Elementos que componen el Sistema de Compensación Propuesto en la empresa Omega.

Omega aplica incentivos individuales con miras a premiar el esfuerzo y logro personal y a la vez promover el rendimiento y compromiso del empleado con la empresa.

En este punto se basa en el criterio de que entre dos puestos de trabajo de igual grado de calificación, se pague mayor salario a aquel que realice más cantidad de trabajo por hora (Caso Neira, 2003, p. 159).

Tomando como base lo establecido en el Código de Trabajo de la República Dominicana (1992), la empresa trabaja en base a un máximo de 44 horas semanales, y por lo establecido por el Comité Nacional de Salarios, el salario mínimo para el sector es de RD\$6,320.00 mensuales, el cual fue aprobado por Resolución 10-2011, de fecha 7 de septiembre del año 2011⁸.

El formato de compensación variable que se propone establece un cambio en el ingreso, manteniendo la porción fija acorde al salario normal, y modificando los parámetros con los que se miden los resultados individuales del personal.

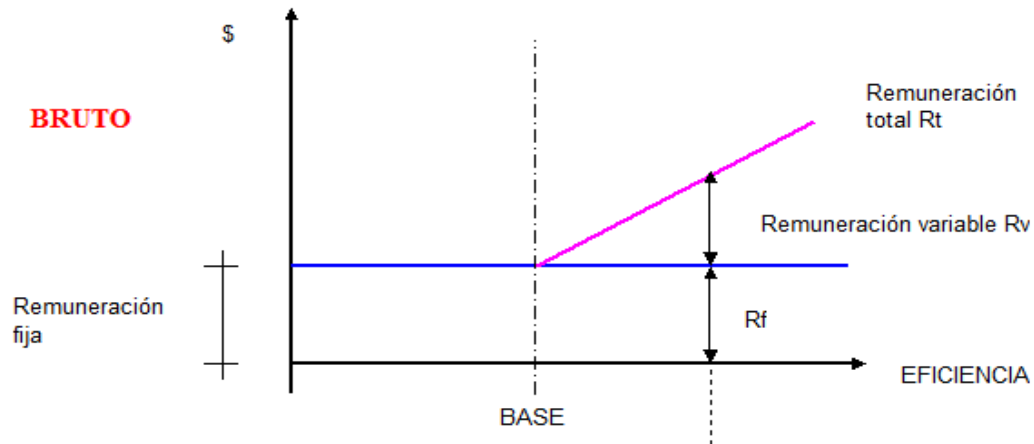
Por tanto, tomaremos como base el costo por hora para el cálculo de la porción variable que la empresa ha de pagar a sus operarios por el cumplimiento de la meta establecida.

Para Pagella, N. (2000), la remuneración variable “es una forma directa de remunerar el trabajo y *está basada en el concepto de pago por **productividad o eficiencia**...* siempre se basa en el *logro de ciertos indicadores* que miden la gestión interna y que al superar un valor base se pueden transformar en dinero equivalente ahorrado - o dejado de perder-”. (en Línea). En la Figura 8 mostramos este concepto gráficamente:

⁸ <http://www.cnzfe.gov.do/documentos/legales/pdf/resolucion102011sobrezonasframcas.>, recuperado el 14 de Marzo de 2012.

Figura 15:

REMUNERACIÓN VARIABLE - INTERPRETACION GRAFICA



Nota: Tomado de "EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE: UNA ALTERNATIVA CREATIVA PARA LA EMPRESA" (en línea), por Nelson H. Pagella (2000). Recuperado el 12 de Marzo de 2012

Asimismo, plantea Pagella que se deben “identificar los *factores de ajuste* en más o en menos utilizados con mayor frecuencia por su alcance y valor en la gestión diaria”

En nuestro caso los factores indicadores a considerar para medir el rendimiento del personal operativo son la *eficiencia* con que se produce y la *calidad* que tiene el producto final, para ajustarnos a requerimientos que son exigidos por el Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.

En resumen los componentes de nuestro sistema de remuneración variable son: la remuneración fija, y los incentivos basados en los parámetros de eficiencia y calidad.

Esta remuneración fija está determinada por el salario mínimo, que se define como “la remuneración establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores”⁹.

⁹“Salario Mínimo”. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_m%C3%ADnimo. el 12 de Marzo de 2012.

Asimismo, la eficiencia se interpreta como el “uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto”.¹⁰ Los recursos o variables que se consideran para el cálculo de la misma son Materiales, maquinarias, mano de obra, medios logísticos y métodos monetarios.

La calidad es el indicador del “cumplimiento del producto de los requisitos solicitados por el cliente. Esta dada por el número de aceptaciones que de nuestro producto haga el cliente”¹⁰.

En el siguiente sub - capítulo expondremos la interrelación de estas variables y/o componentes para estructurar el sistema de compensación de Omega.

2.4 Modificación del Sistema de Compensación en empresa de manufactura. Caso Omega.

Expresa Juárez Hernández, en su artículo “Administración de la Compensación” [en Línea], que todo sistema de compensación debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.”

Para Juárez H, estructurar un sistema de incentivos requiere que se determinen los elementos siguientes:

1. Participantes en el plan.
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos a repartir.
3. Procedimiento de medición del desempeño, preferentemente por objetivos y resultados de naturaleza empresarial.
4. Fórmula para distribuir el fondo de incentivos
5. Fechas y forma de pago.
6. Documentación del plan¹¹

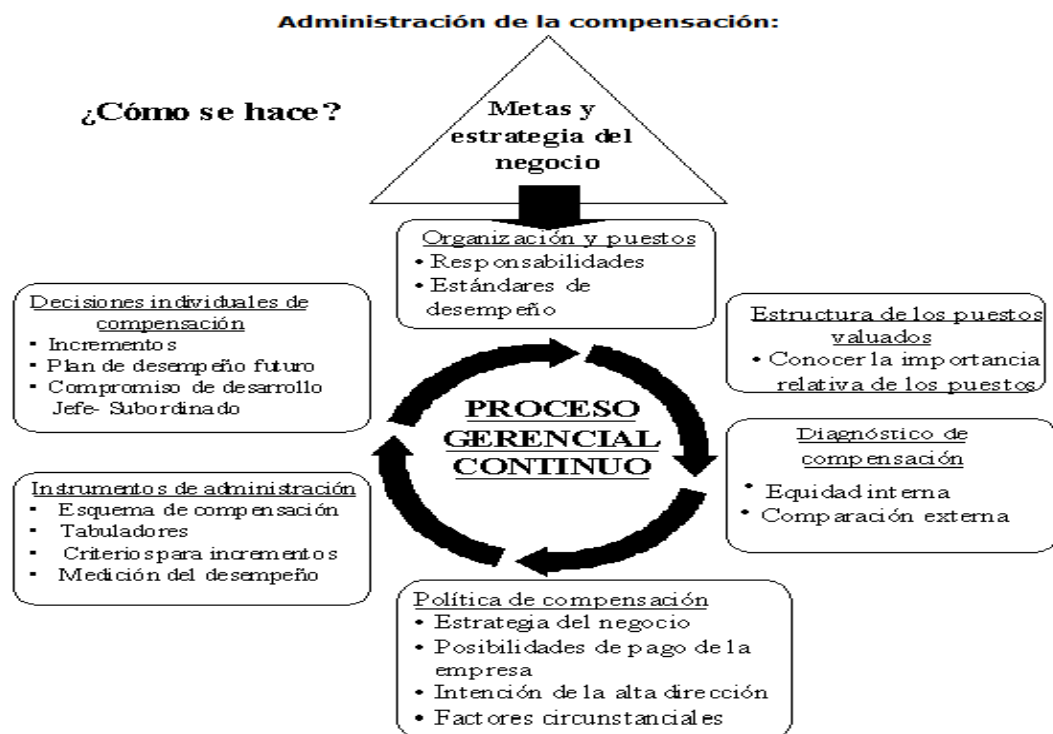
¹⁰ “Indicadores” Recuperado de http://www.cyta.com.ar/elearn/tc/marterial/lectura_1.htm, el 12 de Marzo de 2012.

¹¹ “Compensación - Administración de la Compensación” Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/default3.asp, el 13 de Marzo de 2012.

Estos elementos han de estar debidamente documentados para evitar confusiones futuras y para asegurar que el mismo se aplicará adecuadamente y acorde a las políticas, independiente de las personas que tengan la responsabilidad de aplicar las herramientas y de hacer que se ejecuten.

En la siguiente figura (No. 09), el autor hace notar los pasos descritos anteriormente así como las herramientas a usar para aplicarlos y resultados esperados del sistema, de los cuales se han hecho comentarios en párrafos previos:

Figura 16: La administración de la compensación como proceso gerencial continuo.



Nota: Tomado de "Administración de la Compensación" (en línea), por Othón Juárez Hernández. Recuperado el 2 de Agosto de 2011

En función de estos pasos, los parámetros sugeridos de eficiencia y calidad como indicadores para la gestión del sistema de retribución le vamos a asignar los siguientes estándares:

- 1) **Eficiencia** = mayor de 73.99% y hasta 150%. Un desempeño por debajo del límite inferior de este rango sólo merecerá el pago normal de salario mínimo.

En la empresa la eficiencia se calcula tomando en consideración la cantidad de minutos laborados durante el día y los minutos que se han invertido para producir cierta cantidad de piezas o producción. Estos últimos se han estandarizado para facilitar el cálculo. Por ejemplo, si un empleado ha producido piezas cuyo estándar de producción es de 340 minutos y ha laborado sus 8 horas en el día (480 minutos), entonces su eficiencia es como sigue:

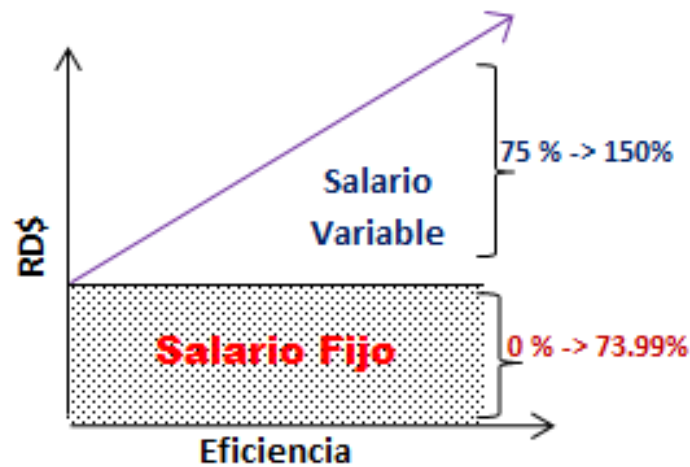
$$= (\text{Minutos producidos} / \text{Minutos Laborados}) * 100$$

$$= (340 / 480) * 100$$

$$\text{Eficiencia} = 70\%$$

Este empleado sólo percibiría el ingreso correspondiente a su porción fija de salario mínimo, como se puede percibir en la Figura 10:

Figura 17: Distribución del Salario al Personal Operativo de la Empresa Omega.



Fuente: Propia.

2) **Calidad** = La meta actual de índice de calidad es de 99.9990%. Este indicador se va actualizando en función de la retroalimentación de los clientes.

3) El **indicador final** para determinar si el empleado ha tenido un rendimiento aceptable será el promedio de estos dos porcentajes. Esto es, un empleado que haya producido con una eficiencia de 85% y una calidad de 90%, su índice final para aplicar por el incentivo será:

$$(0.85 + 0.90)/2 = 87\%$$

Para determinar cuánto ingresaría un empleado con un índice de 87%, tenemos:

a) Calcular el Salario por hora:

$$((\text{Salario mensual} \times 12) / 52)^{12} / 44; \text{ o sea,} \\ ((\$5,400.00 \times 12) / 52) / 44 = \$28.32.$$

Este salario por hora representa el pago fijo a un índice promedio de eficiencia/calidad de 73.99%, entonces:

¹² Cálculo en base a pagos semanales

<u>Si:</u>		<u>Donde:</u>
73.99% :	\$28.32	$X = (0.87 \times 28.32) / 0.7399$
87% :	X	$X = \$33.28$

La porción variable por hora laborada y para un índice Eficiencia/Calidad de 87%:

$$\begin{aligned}
 &X - \text{porción fija} \\
 &\$33.28 - \$28.32 \\
 &\text{Porción Variable o Incentivo} = \$4.96/\text{Hora}
 \end{aligned}$$

- 4) Asimismo, hemos desarrollado un **procedimiento de sistema de compensación** para aplicar a la empresa Omega.

Como todo sistema de negocios, este procedimiento necesita del apoyo de la Alta Gerencia para su implementación y ejecución. Posteriormente se requiere de equipos multidisciplinarios para poner a funcionar los pasos y etapas del procedimiento. Luego de que éstos estén hábiles para desempeñarse, entonces iniciaremos un proceso de dar a conocer al personal operativo cómo funciona el sistema y cuáles son sus deberes y responsabilidades respecto al mismo.

Omega Procedimiento Interno

Procedimiento #	Sección #:	Nombre del Procedimiento:				
		CÁLCULO Y PUBLICACION INCENTIVOS				
Preparado por:	Firma:	Aprobado por:	Firma:	Fecha de Emisión:	Fecha Revisión:	Rev: INI

OBJETIVO:

Establecer una norma para determinar y realizar el pago vía nómina de las compensaciones variables o incentivos al personal operativo EMPRESA OMEGA.

ALCANCE:

Todos los operarios de los Centros de Trabajo y personal de entrenamiento que sea transferido temporalmente a un Centro de Trabajo.

RESPONSABILIDADES:

- A. Gerente de Producción.
- B. Supervisores
- C. Asistente (s) de Contabilidad

DEFINICIONES :

N/A

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS NECESARIOS:

- Computador, Sistema Visibar (transferencia de información vía códigos de barra), Base de datos de Incentivos.

PROCEDIMIENTOS:

1. *Captura de los valores de calidad de los Workcenters o Centros de Trabajo.*

La calidad es capturada mediante sistema de visibar, los datos son introducidos por los supervisores de calidad de la planta. Más tarde es procesada la información y convertida en valores porcentuales de calidad y publicada al programa de incentivos.

2. *Captura de la producción del día (Cantidad de piezas):*

La producción es registrada por cada Supervisor usando el sistema de Visibar. Luego el Gerente de Producción a las 7:15 AM, evalúa lo producido el día anterior, realiza cambios en los valores si es necesario y publica la información al programa de incentivos.

3. El (los) Asistente (s) de Contabilidad monitorean diariamente que tanto la calidad como la producción estén debidamente registradas en el sistema. Esto se logra a través del módulo de incentivos. Si ambas variables están registradas en el sistema, la pantalla nos indicara la palabra OK:



4. El Asistente de Contabilidad imprimirá los reportes diariamente y lo entregará al Gerente de Producción o designado, quien lo distribuirá entre sus supervisores.

5. El reporte de incentivo debe llegar al Gte. de Producción a más tardar a las 9:00 AM.

6. En caso de que todo esté en orden, el Gte. de Producción retornará al Dpto. de Contabilidad el reporte debidamente firmado por cada Supervisor antes del mediodía.
7. Luego de aprobado, los datos contenidos en el reporte de incentivo no han de ser modificados.

Los datos obtenidos de incentivos, calidad y eficiencia son almacenados automáticamente en tablas denominadas históricas cada vez que se corre el programa de incentivos. Esto se hace con la finalidad de que programas usados por el departamento de ingeniería muestren estos datos para otro tipo de evaluaciones.

La semana siguiente, el día elegido para procesar la nomina se corre el reporte de incentivos por última vez, luego presione el botón “Transfer to Nomina”. Los valores del dinero ganado por los operarios son transferidos para ser pagado.

PROBLEMAS QUE PUEDEN PRESENTARSE:

1. Si las variables de Calidad y Producción (ambas o una de ellas) no aparecen indicadas como OK (ver imagen), entonces el Asistente de Contabilidad contactará al Coordinador de Documentación en Calidad y/o al Gerente de Producción para que publiquen la información.



2. Personal no asignado a centros de trabajo: Si el reporte de incentivo desplegado indica que no hay personal asignado a un Workcenter determinado (“Workcenter without people assigned or without people transfered”) pero aparecen minutos producidos, entonces el Asistente de Contabilidad entregará dicho reporte al Gerente de Producción para que asigne personal u operarios al workcenter mencionado.
3. Errores por transferencias empleados: Estos se presentan cuando se asigna o transfiere personal a un WC que no correspondía. El Gte de Producción es el encargado de solucionar este percance visitando el Dpto de Recursos Humanos.
4. Errores por Ponchado: Cuando el empleado deja de ponchar. En estos casos se aplica un valor de incentivo mayor al resto del equipo lo que no es real. Para solucionar esto el Supervisor se dirige al Dpto. de Recursos Humanos y solicita el ajuste de ponche del empleado en falta.
5. La Calidad y la Producción están digitadas, pero no están los minutos producidos. El Gte. de Producción debe contactar al Gte de Ingeniería para que verifique los valores de SAM de los estilos producidos.

RECOMENDACIONES:

1. Sólo es apropiado realizar movimientos temporales de personal de WC a WC o de TRWC (Centros de Entrenamiento) a WC, nunca de un Workcenter a un WCTR.

REGISTROS:

1. Se mantendrá el expediente de nómina de cada semana en el historial de los reportes aprobados por los Supervisores y tomados para el pago en la nómina.

Cálculos Base para obtener Incentivo:

- Solo ganaran incentivos los Workcenters cuya Calidad este por encima de 99.9990% y cuya Eficiencia sea mayor a 73.99%.
- Minutos trabajados de un empleado = Diferencia de minutos entre su ponche de entrada y su ponche de salida.
- Line Balance = condición de ajustar la cantidad de personas necesarias a un Workcenter para poder producir la cantidad de piezas planificadas para un día.
- Movimiento Temporal= Ajuste de Line Balance donde se mueve o introduce un operario a un WorkCenter durante una cantidad de minutos determinados, la persona puede provenir de otro Workcenter o Workcenter Training.
- Minutos Trabajados = suma de minutos trabajados de los empleados del Workcenter que asistieron un día más los minutos de los operarios que fueron cargados al workcenter mediante movimientos temporales.
- Producción = cantidad de piezas producidas por un Workcenter en un día.
- Eficiencia=(Minutos Producidos /Minutos Trabajados) x 100
- Calidad=El programa de incentivos la recibe directamente de las publicaciones de los departamentos de Calidad. Matemáticamente,
- Calidad= (1-(cantidad de piezas defectuosas/Cantidad de piezas examinadas)) x 100

HISTORIAL DE REVISIÓN:

REV.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FIRMA
------	-------	------------------------	-------

*- Capítulo 3 –
Valoración del Sistema de
Compensación Variable Propuesto*

3.1 Resultados esperados con la aplicación del sistema de compensación propuesto en Omega.

Un punto a favor de la aplicación de este sistema de remuneración en este tipo de departamento de ensamblaje es que como todo el personal que lo compone recibe el mismo salario base, el salario variable que resulte de la aplicación de este sistema será considerado como equitativo en función del desempeño individual.

En lo siguiente expondremos varios ejemplos de cómo incrementaría la ganancia de cada empleado si logra los objetivos propuestos por la empresa.

En la Tabla No. 1 mostramos cuál sería el ingreso de un empleado que sólo cumpla con los requisitos mínimos de eficiencia y calidad.

Ejemplo 1:

Tabla 1. Compensación cuando no se cumplen los parámetros establecidos.										
Código	Nombre Empleado	Eficiencia	Calidad	Promedio	Horas laboradas	Salario Base Mensual	Salario Base/hora *	Total Ganado aplicando parámetros **	Incentivo Neto/hora	Total a Ganar***
xxxx	María F	80%	85%	83%	9	5,400.00	28.32	-	-	254.90
* En Base a 44 horas semanales ** Si empleado no supera los parámetros mínimos de eficiencia y calidad no obtiene beneficios adicionales *** Sumatoria de salario fijo más incentivos por las horas laboradas										

Nota: Fuente Propia.

En la Tabla 2, presentamos cuánto percibiría el empleado si logra una eficiencia de 90% y la calidad de 99.9990%:

Ejemplo 2:

Tabla 2. Incentivo Variable para una eficiencia de 90% y calidad de 99.9990%										
Código	Nombre Empleado	Eficiencia	Calidad	Promedio	Horas laboradas	Salario Base Mensual	Salario Base/hora *	Total Ganado x hora aplicando parámetros **	Incentivo Neto/hora	Total a Ganar***
xxxx	María F	90%	99.9990%	95%	9	5,400.00	28.32	36.36	8.04	582.17
* En Base a 44 horas semanales ** Aplicando fórmula = (salario base * Promedio parámetros)/Eficiencia mínima establecida = ((28.32 * 90%) / 73.99%) *** Sumatoria de salario fijo más incentivos por las horas laboradas										

Nota: Fuente Propia.

Por último, en la Tabla 3, se el total que ganaría el empleado cuando logra el máximo de los parámetros:

Ejemplo 3:

Tabla 3. Incentivo Variable para una eficiencia de 150% y calidad de 99.9990%										
Código	Nombre Empleado	Eficiencia	Calidad	Promedio	Horas laboradas	Salario Base Mensual	Salario Base/hora *	Total Ganado x hora aplicando parámetros **	Incentivo Neto/hora	Total a Ganar***
xxxx	María F	150%	99.9990%	125%	9	5,400.00	28.32	47.85	19.53	685.52
* En Base a 44 horas semanales ** Aplicando fórmula = (salario base * Promedio parámetros)/Eficiencia mínima establecida = ((28.32 * 125%) / 73.99%) *** Sumatoria de salario fijo más incentivos por las horas laboradas										

Nota: Fuente Propia.

Como se puede notar la diferencia total entre quien labora atendiendo a los parámetros mínimos y quien cumple la meta total es de RD\$430.62, semanalmente. Esto representa un máximo de 68.90% de ingreso sobre su salario base.

Por tanto, los resultados de aplicar este sistema pueden ser beneficiosos en vista de que se logran mejoras en la productividad del empleado y éste a su vez percibe mayores ingresos en función de su contribución al éxito de los objetivos planteados por la Alta Gerencia.

3.1.1 Resultados esperados con la aplicación de los cambios.

Con la implantación de este sistema la Alta Gerencia buscará alinear los intereses del personal operativo con los de la Administración. Esto es, a medida que los operarios se esfuercen en producir más eficientemente, la empresa puede ser más competitiva.

Asimismo, este sistema permite evaluar oportunamente los indicadores de gestión del área de producción, pues constantemente hay que llevar registro de los mismos para que se puedan determinar los incentivos de los empleados. Y esto permite que se puedan tomar decisiones a tiempo y

acertadas de cualquier variación desfavorable que pueda surgir en la calidad, productividad y desempeño de las operaciones, así como inducir a la disminución de retrabajos y errores en la manufactura.

Mejorar el clima laboral es también uno de los resultados que se esperan con este sistema, disminuyendo o eliminando los índices de ausentismo, descontento, rechazos y quejas.

Otro factor que se espera es la de la mejora continua de los procesos productivos, con ideas que surjan tanto del personal operativo como de los mandos medios y alta gerencia, ya que todos están interesados en que se realicen las labores más eficientemente, de manera que las compensaciones variables sean mayores para los empleados y los resultados más satisfactorios y rentables para la empresa.

Con este sistema la Alta Gerencia puede ejercer control sobre los costos fijos de mano de obra durante épocas difíciles y en períodos que sean económicamente buenos distribuir las ganancias con el personal de manera equitativa.

3.2 Ventajas y desventajas del Sistema de Compensación Propuesto.

Desventajas:

Hemos visto las ventajas de implementar adecuadamente un sistema de compensación variable que aplique a todo el personal operativo de un departamento de ensamble. Pero pueden generarse limitaciones que provoquen que el mismo no funcione adecuadamente.

Profit Editorial (2010), en su *“Manual de Control de Gestión”*, plantea algunas de las limitaciones que pueden causar conflictos al aplicar un sistema de compensación variable:

- Que esté diseñado como un sistema de control que penalice cuando no se logren los objetivos.
- Establecer parámetros y objetivos que sean inalcanzables.
- Que no se diseñe el sistema adecuadamente y se sobrecargue el costo salarial.
- Que los objetivos seleccionados sean contradictorios entre ellos.
- Que los cálculos sean tan complicados que sólo puedan ser interpretados y hechos por una sola persona.

Estas limitaciones pueden provocar frustración y desmotivación en el equipo y pueden ser minimizadas explicando a todos los usuarios y beneficiarios del sistema cuáles son los objetivos que se quieren lograr, cuál es la metodología para el cálculo de los incentivos, cuáles son los parámetros mínimos y máximos que se tomarán en cuenta, y cada qué tiempo se estará realizando la evaluación del sistema (Profit Editorial, 2010, pág. 232).

Ventajas:

Entre las oportunidades de mejoras que nos ofrece el sistema tenemos que paulatinamente se puede desmontar el tope máximo de eficiencia que logra el empleado. O sea, en vez de que el parámetro de eficiencia no pueda pasar del 150%, permitir que el esfuerzo real y total del empleado sea contemplado.

Esto a su vez mejoraría la productividad y el desempeño ya que los empleados pondrían más empeño en colaborar con la Gerencia para lograr los objetivos. Y los procesos productivos pueden revisarse periódicamente para determinar si la secuencia de las operaciones puede ser objeto de mejora.

Otro aspecto que podemos listar es el fortalecimiento de la cultura por resultados entre los empleados, premiando el esfuerzo de cada quien en función de su desempeño, y creando la percepción de relación entre la compensación y el rendimiento. También se puede aprovechar este sistema para fortalecer en el empleado el sentimiento de que es copartícipe de los logros y resultados de la compañía.

Finalmente, como la compensación variable constituye un sistema donde se toma en cuenta el trabajo, esfuerzo, dedicación de los empleados, puede constituir una herramienta valiosa para crear actividades de reconocimiento al empleado que puedan servir como programas de motivación interna y mejorar aún más el desempeño de todo el personal operativo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las empresas buscan ser competitivas, y mantener la relación costo-beneficio en un punto en el cual se logren buenos resultados económicos. En el marco de mantener costos bajo control se estudian y consideran las diferentes posibilidades en que la empresa puede gestionar sistemas de desempeño que ayuden a maximizar los beneficios.

Entre estos sistemas, los que aplican al personal tienen vital importancia, ya que son los que atraen, motivan y crean condiciones de participación activa de los recursos humanos que las empresas desean mantener para el logro de sus objetivos básicos.

La Alta Gerencia, a través de su departamento de Recursos Humanos, crea políticas y procedimientos agrupados en diferentes subsistemas para gestionar distintas fases para el manejo del personal y entre ellos definir el sistema de compensación es básico, pues éste debe de tener una orientación hacia las estrategias del negocio, ya que ha de estar alineado con los objetivos de la empresa y con los resultados.

Con esta premisa tenemos que la compensación ha de estar formada por componentes fijos y variables que garanticen que el personal perciba un salario base equitativo por las responsabilidades del puesto, a la vez que puede generar un ingreso adicional en la medida en que sus aportes se vinculen con los resultados que la empresa espera,. Esto a su vez, permite a la empresa que el costo de la remuneración se alinee con la actualidad de la misma, siempre buscando una relación ganar-ganar.

La aplicación adecuada de un sistema de compensación variable al personal operativo ofrece ventajas significativas a la gerencia, como son:

- Mejoramiento de la productividad.
- El sistema es adaptable según el tipo de empresa.
- Está orientado a resultados.
- Oportunidades continuas de mejora.

Un sistema de compensación variable aplicado al personal operativo permite a la empresa dar la opción de mejores remuneraciones sin comprometer la estabilidad económica de la empresa.

El éxito de la implementación radica en que sea transparente para todos, mientras más sencillo sea de comunicar, se logrará mayor apego al mismo y generará confianza en los empleados y a la vez conducirá a que se motiven a brindar alternativas de mejoras en busca de obtener mejores resultados.

RECOMENDACIONES:

Para la implantación del modelo propuesto, la empresa debe asegurar:

- Que se comuniquen los objetivos del modelo, así como su funcionamiento a todos los usuarios y beneficiarios.
- Crear programas de entrenamiento y capacitación para su adecuada ejecución.
- Involucrar a las partes para que se sientan motivados a sugerir mejoras al sistema.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros de Texto

- ♦ Alfaro B., F., Alfaro E., F, y Alfaro E., S (2002) “*Las Mejores Herramientas para la Gestión de las Remuneraciones*” España. Ediciones Deusto, S.A.
- ♦ Alvarez Torres, Martin G. (1996). “*Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*”. México. Panorama Editorial.
- ♦ Bedodo Espinosa, V. y Giglio Gallardo, C. (2006). “*Motivación Laboral y Compensaciones: Una Investigación de Orientación Teórica*”. Santiago, Chile. Editorial universidad de Chile.
- ♦ Belcher, John G. (1996). “How to design & Implement a Results-Oriented Variable Pay System”. Estados Unidos. Amacom.
- ♦ Casas Romeo, A. (2002). “*Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores*”. Madrid, España. ESIC Editorial.
- ♦ Caso Neira, A. (2003). “*Sistemas de Incentivo a la Producción*”. 2da. Edición. España. FC Editorial.
- ♦ Chase, R., Jacobs, F., Aquilano, N. (2009). “*Administración de Operaciones*” (12ava. Edición). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- ♦ Chiavenato, I. (2007). “*Administración de Recursos Humanos*” (8va. Edición). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- ♦ Código de Trabajo de República Dominicana (1992).
- ♦ Costumeno Gil, Isabel. (2007). “*Relaciones en el entorno de Trabajo*”. Madrid, España. Editorial Paraninfo.
- ♦ Dessler, Gary (2001). “*Administración de Personal*”. 8va. Edic. México. Pearson Educacion de México, S.A.

- ♦ Fernández-Ríos, M. (1999). *“Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección”*.
- ♦ Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. (1997). *“Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación.”* Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- ♦ Galán Zazo, José I. (2006) *“Diseño Organizativo”*. España. Editorial Paraninfo
- ♦ García Yuste, J., Schmitz, R., y MAD Comunicación. (2002). *“Sistemas de Retribución de las Ventas: Cómo remunerar a comerciales y vendedores para mejorar su rendimiento.”* España. FC Editorial.
- ♦ Geare, Alan J. (1977) *“Wage Payment System”*. Taylor & Francis Group Editorial.
- ♦ González García, M., (2006). *“Habilidades Directivas”*. España. Innovación y Cualificación, S.L.
- ♦ Jiménez A. (2000). *“Creando valor... a través de las personas”*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- ♦ Matos, E. (2011). *“Sistema de Compensación Variable del Personal Operativo de un Departamento de Ensamble”*. Trabajo de grado, Especialidad en Alta Gerencia, Universidad APEC.
- ♦ Meyers, Fred E. (2000) *“Estudios de Tiempo y Movimiento”*. México. Pearson Education.
- ♦ Morales Arrieta, J., y Velandia Herrera, N. (1999). *“Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones”*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- ♦ Patricio J., Daniel (2007). *“Manual de Recursos Humanos”*. Madrid, España. Esic Editorial.
- ♦ Patricio J., Daniel P. (2009). *“La Retribución”*. Madrid, España. Esic Editorial.
- ♦ Profit Editorial – ACAD. Contabilidad y Dirección - (2010) *“Manual de Control de Gestión”*. Barcelona, España. Besca Editorial, S.L.

- ♦ Publicaciones Vértice, S.L. (2008) *“Retribución de Personal”*. España. Editorial Vértice.
- ♦ Puchol, Luis (2007). *“Dirección y Gestión de Recursos Humanos”*. (7ma. Edición). Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- ♦ Reglamento y Resoluciones para la Aplicación del Código de Trabajo (1993).
- ♦ Ribaya Mallada, F. (1999). *“Costes”*. España. Ediciones Encuentro.
- ♦ Rivas Cuéllar, Ma. E., y López Fernández-Escándon, M. (2012). *“Psicología Social y de las Organizaciones”*. Madrid. CEDE.
- ♦ Robbins, S. (2004). *“Comportamiento Organizacional”*. (10ma. Edición). México. Pearson Educación.
- ♦ Stellinius, W. (2009) *“Plan de Negocio”*. Barcelona, España. Profit Editorial.
- ♦ Urrego, S., Padilla, J., Hernández, D., Cortés, H, y Rodríguez, D. (2010). *“Motivar para Emprender. Motivación Laboral, Sustento Teórico”*. Colombia. Universidad Católica de Colombia.
- ♦ Varela, R. (2006). *“Administración de la Compensación”* (1era Edición). México. Pearson Educación.
- ♦ Vélez Bedoya, A. (2007). *“Los Clásicos de la Gerencia”*. Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- ♦ Wayne Mondy, R., y Noe, Robert M. (2005). *“Administración de Recursos Humanos.”* 9na. Edic. Mexico. Pearson Education.

Internetgrafía.

- ♦ *“Estrategias de Dirección Participativa”*. [en línea] recuperado el 28 de Febrero de 2012 de <http://www.elergonomista.com/15en55.html>.

- ♦ “Review Notes on LU 13: Union Management Cooperation” [en línea]. Recuperado el 29 de Febrero de 2012 de <http://www2.uvawise.edu/pww8y/Reviews/LU/LURev/RevJF0913UnMgtCoop.html>.
- ♦ “La Compensación Integral como respuesta a los retos actuales de las organizaciones”. Eada. [En línea] Recuperado el 28 de Febrero de 2011 de <http://www.slideshare.net/jassens/compensacin-integral>.
- ♦ Fernández Reyes, I., (Agosto, 2002). “La gestión de compensaciones como posibilidad valórica”. Revista HR Opción No. 58. Recuperado el 13 de Marzo de 2012 de <http://www.ignaciofernandez.cl/modules.php?name=charlas&op=viewarticle&artid=21>
- ♦ Motivación del Voluntariado” [en línea] Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

Artículo de Revista.

- ♦ Fernández, I. (2002). “La gestión de compensaciones como posibilidad valórica”. Revista HR Opción, Nº 58.

ANEXOS

UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS
Maestría en Gerencia y Productividad



***Modificación del Sistema de Compensación en una
Empresa de Manufactura del Sector Zona Franca.
Caso Omega,
período 2009-2011***

Anteproyecto de Investigación Presentado como Requisito
Para Optar por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Presentado por:

Yoribel San Pablo Pérez ***2010-1973***

Asesorado por:
Lic. Edda Freites Mejía

Santo Domingo, R.D.

Enero-Abril, 2012

Índice

Presentación

Índice

1 Selección de un área temática.....	3
1.1 Título.....	3
2 Planteamiento y formulación del problema.....	3
2.1 Planteamiento del problema.....	3
2.2 Formulación del Problema.....	4
3 Justificación e Importancia.....	4
4 Objetivos de la Investigación.....	5
4.1 Objetivo General.....	5
4.2 Objetivos Específicos.....	5
5 Marco Teórico	5
5.1 Sueldos y Salarios. Antecedentes y Definiciones	5
5.2 ¿Qué son Sistemas Compensatorios?.....	6
5.3 Evolución de los Sistemas Compensatorios.....	6
5.4 Consecuencias de Políticas Compensatorias Defi	8
5.5 Relación entre Compensación y Motivación.....	9
6 Metodología.....	10
7 Bibliografía.....	10

1. Selección de un área temática.

1.1. Título:

- **“Modificación del Sistema de Compensación en una Empresa de Manufactura del Sector Zona Franca, período 2009-2011”.**

2. Planteamiento y Formulación del Problema.

2.1. Planteamiento del Problema:

La Empresa Omega es una empresa del sector manufacturero, dedicada al ensamblaje de piezas a ser usadas por la industria automotriz.

Durante los períodos 2008 y 2009 la empresa sufrió caídas significativas en su producción que afectaron los ingresos del personal. Esto motivó suspensiones a mediados de 2009 de alrededor el 60% de la empleomanía y el personal restante que se mantuvo en sus áreas de trabajo percibió básicamente la compensación fija correspondiente a su trabajo, con ingresos variables mínimos dados por las condiciones de baja producción existentes.

En la actualidad esta empresa cuenta con una modalidad de pago mixta, en la que combina el pago fijo, según los lineamientos legales del sector laboral en que cae este tipo de empresa, y una proporción variable por los resultados finales diarios de su trabajo.

La proporción variable se desea vincular a una combinación de productividad, eficiencia y calidad, integrada en estándares mínimos a cumplir, y a partir de los cuales el empleado obtenga la recompensa pautada.

El nivel supervisor compensa a unos operarios con premios que no aplican a otros del mismo grupo, afectando el estado de ánimo de los trabajadores, lo que se traduce en inconformidades, quejas y bajo rendimiento del personal operativo.

Por tanto, la falta de procedimientos adecuados que normalicen la forma en que se deben aplicar estas variables hacia una compensación equitativa en el área de ensamble, en función del logro de los objetivos, está afectando el clima laboral y, de continuar, incidirá en los resultados operativos del área.

2.2. Formulación del Problema:

Dada la desigualdad de ingresos percibidos por empleados de un mismo nivel, nos hemos planteado las siguientes inquietudes para fines de investigación:

¿Se puede establecer un nuevo sistema de retribución en que se estandaricen los parámetros que se han definido como indicadores válidos aplicables al cálculo de la remuneración?

¿Cómo se refleja el descontento de los empleados en los siguientes factores:

- Comportamiento y desempeño de los empleados.
- El clima laboral
- Productividad y compromiso hacia la empresa?

¿Cuál es la tasa de incidencia de los re-trabajos, riesgos laborales y conflictos con el personal?

¿En qué medida la caída de motivación promueve los problemas de comunicación, la falta de compromiso, el desinterés de trabajar en equipo, baja autoestima del personal, conflictos entre la empleomanía,

¿Cómo se afecta el índice de rotación de personal?

¿Puede esta desigualdad de compensación afectar la producción ya planeada y el logro de los objetivos de la empresa?

3. Justificación e Importancia.

Las empresas suelen basar la remuneración normal a sus empleados en el tiempo que éstos tengan en la organización. Pero con las tendencias de compensar el esfuerzo del empleado y vincularlos con la motivación y la mejora del desempeño, las compañías han empezado a contemplar los

programas de pago variables, también conocidos como “programas de compensación flexibles”.¹³

Morales A. y Velandia H. (1999) consideran que el sistema salarial de compensaciones está integrado por componentes fijos - sueldos y prestaciones o beneficios- y componentes variables - incentivos o remuneración por rendimiento. Este desglose de retribución puede observarse claramente en la empresa Omega a través de sus reportes nominales. Y en éstos se nota la discrepancia de salarios percibidos por los niveles operativos de la empresa.

Desarrollando un nuevo modelo variable de compensación, la alta gerencia puede tomar decisiones en compensaciones de personal que aumenten el nivel de satisfacción en su empleomanía que llevará a altos índices de rendimiento.

4. Objetivos de la Investigación.

4.1. Objetivo General:

Diseñar un sistema de compensación variable que incluya estrategias de remuneración en base a objetivos que se puedan medir y cuantificar de manera satisfactoria, tanto para la gerencia como para los empleados del Departamento de Manufactura de una organización.

4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar los sistemas y métodos de compensación en el personal operativo de un Departamento manufacturero.
- Diseñar un sistema de compensación para el personal.
- Aplicar el sistema propuesto mediante la evaluación del desempeño individual y de equipo, sus ventajas y desventajas.

¹³ Robbins, S (2004). (p199) “Comportamiento Organizacional”. (10ma. Edición). México. Pearson Educación

5. Marco Teórico.

5.1. Sueldos y Salarios. Antecedentes y Definiciones.

Se entiende que “los salarios son tan antiguos como el trabajo humano. ... y la humanidad conoce el trabajo desde sus orígenes, pues nuestros ancestros cazaban y recolectaban frutos, es decir trabajaban para garantizar su subsistencia...” (Varela, 2006, p.2).

Continúa Varela que en la Edad Antigua se asignaba un jornal de trigo como forma de pago por jornal... o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor (p.3). En la Edad Media abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios (p. 5).

Etimológicamente la palabra salario deriva de sal, por el hecho de que en algún punto de la historia se usó la misma como instrumento de pago.

Para Morales A., J. y Velandia H., N. (1999), el salario consiste en la “retribución por el tiempo que un empleado recibe regularmente”. (p.176), mientras que para Chiavenato, I. (2007), “constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización. ... Es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones”(p.284)

Reyes Ponce (2004) hace referencia a que la diferencia entre los términos sueldos y salarios es más bien de índole sociológica y está en que se considera que el salario se aplica a trabajos manuales o de taller, mientras que el sueldo se utiliza para trabajos intelectuales, administrativos, supervisión u oficina. Rodríguez Valencia (2004) también referencia el carácter social del trabajo, indicando que los sueldos corresponden al personal de confianza y los salarios a la nómina del personal sindicalizado, por tanto éstos términos señalan diferencias sociales.

5.2. ¿Qué son Sistemas de Compensación?

Patricio J., Daniel (2007) concibe los sistemas de compensación como herramientas estratégicas... que incluyen además de la retribución monetaria, otros factores, claves para la retención del talento, tales como:

desarrollo de carrera y posibilidades de aprendizaje, sentido de pertenencia, reconocimiento, etc. (p. 187)

5.3. Evolución de los Sistemas Compensatorios

Con la Revolución Industrial cambia la forma en que se remuneraba a las personas. Con la inclusión de las máquinas y la división del trabajo, se fuerza otro estilo de pago. Explican Morales y Velandia (1999) que es en esta época que Frederick Taylor, a quien consideran el padre de los sistemas compensatorios, parte de la hipótesis que los intereses del empresariado y del obrero se pueden identificar en la medida en que el patrón logre maximizar sus utilidades y el trabajador obtenga el máximo de prosperidad...” (p.223).

Para inicios del siglo XX aparece el Fordismo (Henry Ford), donde se promueve la especialización del trabajo y el cambio del esquema industrial con la reducción de costos, acoplando la línea Taylorista.

Jiménez, Daniel P. (2009) nos ilustra de que “el fordismo se fundamenta en el establecimiento de un contrato a largo plazo de la relación salarial, ... y un programa de crecimiento del salario indexado a los precios y a la productividad en general; bajo este estado de bienestar, se aseguraba una renta permanente a los trabajadores asalariados...” (p.22).

En 1937, a finales de la Segunda Guerra Mundial, John Scanlon (líder sindicalista de la industria del acero)¹⁴ ideó el plan Scanlon. La misma consiste en la “creación de comités de producción departamentales, integrados por representantes electos de los/as trabajadores/as y por un miembro nombrado por la dirección, generalmente el supervisor. Además, también se crea un comité para todas las empresas, con representantes para ambas partes. Los comités de reúnen una vez al mes y examinan las sugerencias para mejorar los métodos de trabajo y aumentar la eficacia. Una parte de los ahorros obtenidos de dicha forma en el coste de la mano de obra se paga a los/as trabajadores/as en forma de prima”¹⁵

¹⁴ Casas Romeo, A. (2002) (p213). “Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores”. Madrid, España. ESIC Editorial.

¹⁵ <http://www.elergonomista.com/15en55.html>. Recuperado en Julio 20, 2011

De acuerdo a Caso Neira (2003), “el Plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier beneficio extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos” (p87).

Indica Casas Romeo (2002), que “algunos autores consideran que este método no debe ser considerado...como un plan más de incentivos” (p.213), ya que antes de ser creado el mismo no se consideraba retribuir al empleado, sino sólo comprometerlo. Expone que dentro de los puntos fuertes del Plan Scanlon se encuentra el reconocer que “la utilización eficaz de la participación requiere una congruencia o concordancia entre la política retributiva y el estilo de dirección” (p.214).

Sin embargo, para Varela (2006), el sistema de compensaciones “debe contemplarse con tres componentes: el primero lo constituye la forma en que se administran los sueldos y salarios; la segunda las prestaciones, los incentivos y pagos variables; y la tercera la forma en que se paga, sus registros para efectos contables y fiscales y los servicios al personal” (ibíd. P. 164). ...“En la actualidad existe una variedad de prestaciones que complementan los sueldos y que se pagan directamente a los trabajadores. ...La compensación se encuentra integrada por las prestaciones, los incentivos y los pagos variables” (ibíd. P. 220).

Asimismo, indica Varela que “los sistemas de compensación variable se consideran como modelos recientes y entre los que han surgido para pagar al empleado de acuerdo a su aportación real a los resultados de la empresa tenemos: pago por resultados, bandas de competitividad (banding), compensación basada en el valor económico agregado a la empresa, pago por productividad, entre otros”.¹⁶

5.4. Consecuencias de Políticas Compensatorias Deficientes

Aunque los objetivos de los sistemas compensatorios están orientados al logro de retener y conservar el capital humano en la empresa, la aplicación de políticas inadecuadas en esta área puede generar consecuencias contrarias a lo que busca la empresa. Publicaciones Vértice, S.L. (2008), en

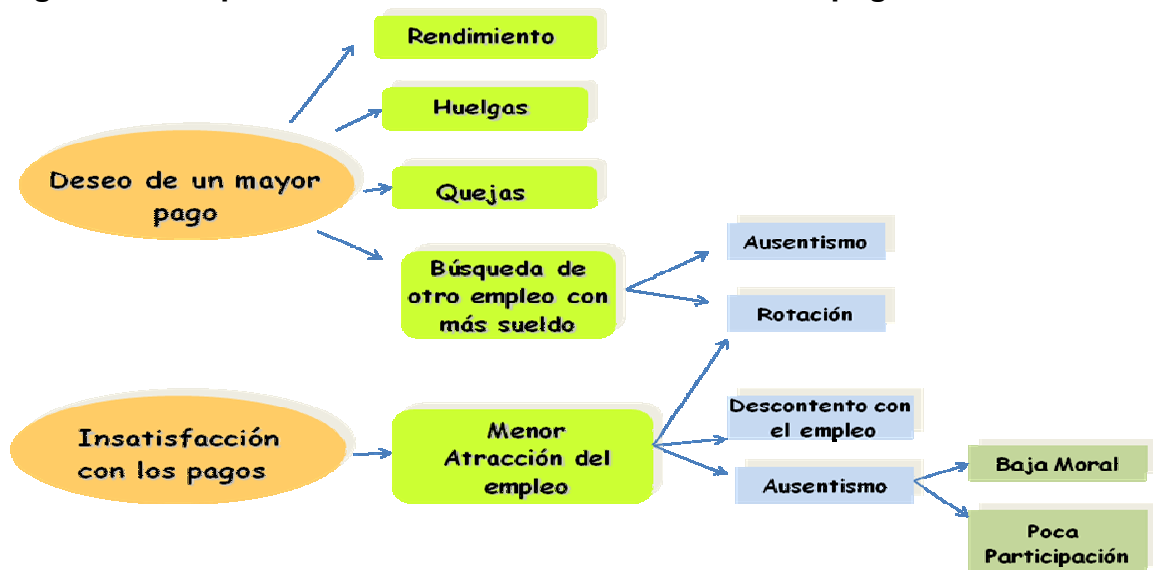
¹⁶ Varela, R (2006) (p.248). “Administración de la Compensación” (1era Edición). México. Pearson Educación.

su manual “Retribución del Personal”, hace referencia de los distintos conflictos que surgen de la ausencia o mala gestión de una política de retribución. Entre éstos nombra: bajo desempeño, huelgas, quejas, búsqueda de un mejor puesto con mejor salario, etc.

La compensación tiene un papel muy importante en cómo se manifiesta el clima laboral de la empresa, por lo que es clave al considerarse en las políticas y estrategias de la alta gerencia en el manejo de sus recursos humanos.

En la Figura 1.1. Se muestran las diferentes implicaciones negativas que puede generar la aplicación de políticas retributivas que no promuevan la satisfacción del empleado a nivel de compensación.

Figura 1.1. Implicaciones de la insatisfacción con los pagos.



Fuente: “Administración moderna de personal” (p.170). Por Rodríguez Valencia, J. (2007). México. Cengage Learning Editores.

5.5. Relación entre compensación y motivación.

La retribución persigue diversos fines, entre los que se suelen citar el atraer y retener el personal, motivarlos, facilitar el logro de los objetivos estratégicos, entre otros (Publicaciones Vértice. 2008).

Como fin, la motivación tiene un rol significativo en la gestión de personal, ya que el rendimiento de los empleados está relacionado con ella. Lidstone, J. (2003) refiere que etimológicamente proviene de la palabra “motivar” que

significa “aquello que mueve o induce a una persona a actuar en un determinado sentido...” (p.6). Asimismo, indica que “motivar es hacer a alguien actuar de un modo particular; proporcionar un motivo” . Por tanto la motivación para este autor “implica la motivación la comprensión de las necesidades y sentimientos... y la consiguiente aplicación de estímulos que producirán como resultado hombres y mujeres deseosos de emplear toda su capacidad en el trabajo.”(Ibíd. P.6)

Argyris, 1979, citado por Varela (2006), refiere que la motivación se logra en los trabajadores por medio de incentivos, puesto que cuando el empleado ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A esta oportunidad le denomina incentivo. (p. 22)

Para fines de esta investigación enmarcaremos nuestro estudio en los modelos de compensación variable basados en la productividad o rendimiento, atendiendo a la definición dada por Varela (2006), en la que el pago por el desempeño y/o productividad complementa el sueldo recibido por los empleados, entendiendo que es el que más aplica a nuestro objeto de estudio, dada las características de producción y calidad que definen las actividades operativas que pretendemos evaluar y analizar.

El alcance de nuestro trabajo abarca el análisis de los tipos y formas de pago que recibe el personal de planta en una empresa manufacturera. Analizaremos la información correspondiente al período 2008-2011 del sistema de compensación vigente, de manera que puedan ser analizados los mismos para sugerencias de procedimientos alternos que ayuden en la mejora de los resultados productivos actuales.

6. Metodología.

6.1. Tipo de Estudio.

El presente estudio se circunscribe en el marco de una investigación práctica – aplicada, realizada a través de consultas bibliográficas de los conceptos que sustentan este trabajo. Estas consultas se hicieron a libros, documentos, publicaciones electrónicas, con la finalidad de elaborar el contexto sobre el cual fundamentar la investigación.

Adicional a estas consultas, se ubicó además informaciones relativas al problema objeto de estudio, tales como reportes de medición de índices laborales, de movimientos y acciones del personal, así como entrevistas directas a los empleados.

Reunida esta información se procederá al análisis de la misma y a la elaboración de un sistema compensatorio más robusto en cuanto a procedimientos y parámetros a incluir en el mismo, con miras de dar sugerencias objetivas que puedan ser consideradas por la empresa para la mejora de sus procesos operacionales y de gestión de los empleados.

7. Tabla de Contenido.

Capítulo I. Las Compensaciones. Concepto y Estructura.

1.1 Definiciones e historia de la Compensación

1.1.1 Concepto de Compensación

1.2.2 Tendencias en compensaciones

1.2 Funciones de la compensación

1.2.1 Alineación Estratégica

1.2.2 Equidad a lo interno de la empresa

1.2.3 Competitividad con el mercado

1.2.4 Gestión del desempeño

1.3 Métodos y Procedimientos de Compensación

1.3.1 Métodos de Compensación

1.3.2 Procedimientos de Compensación.

Capítulo II. Sistema de Compensación en empresa de Manufactura. Caso Omega.

2.1 Sistema de Compensación en Empresa de Manufactura, Caso Omega

2.1.1 Situación Actual del Sistema de Compensación de empresa de manufactura, caso Omega.

2.2 Elementos que componen el Sistema de Compensación en la Empresa Omega

2.3 Influencia y efectos en la motivación del personal de manufacturera por la aplicación del sistema de compensación actual.

2.4 Modificación del Sistema de Compensación

Capítulo III. Evaluación del Sistema de Compensación Propuesto.

3.1 Resultados esperados con la aplicación de los cambios.

3.2 Ventajas y Desventajas del Sistema de Compensación Propuesto.

8. Bibliografía Preliminar.

Bibliografía:

- Casas Romeo, A. (2002). *“Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores”*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Caso Neira, A. (2003). *“Sistemas de Incentivo a la Producción”*. 2da. Edición. España. FC Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *“Administración de Recursos Humanos”* (8va. Edición). México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Lidstone, John. (2003). *“La motivación del equipo de ventas.”* España. Ediciones Deusto.

- *Morales Arrieta, J., y Velandia Herrera, N. (1999). "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.*
- *Patricio J., Daniel (2007). "Manual de Recursos Humanos". Madrid, España. Esic Editorial.*
- *Patricio J., Daniel P. (2009). "La Retribución". Madrid, España. Esic Editorial.*
- *Publicaciones Vértice, S.L. (2008) "Retribución de Personal". España. Editorial Vértice.*
- *Reyes Ponce, Agustín. (2004). "Administración de Personal II, Sueldos y Salarios". México. Editorial Lumisa, S.A. de C.V.*
- *Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". (10ma. Edición). México. Pearson Educación.*
- *Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). "Administración Moderna de Personal." 7ma. Edic. México. Cengage Learning Editores, S.A., de C.V.*
- *Varela, Ricardo. (2006). "Administración de la Compensación" (1era Edición). México. Pearson Educación.*

Internetgrafía

- *"Participación en las organizaciones: Dirección por Objetivos y Estrategias. <http://www.elergonomista.com/15en55.html>. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011.*