

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**



**SISTEMA DE COMPENSACION ECONOMICA VARIABLE
PARA UNA PLANTA TEXTIL DE ACABADOS ESPECIALES**

LUIS ADOLFO AJANEL MOREIRA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

SISTEMA DE COMPENSACION ECONÓMICA VARIABLE
PARA UNA PLANTA TEXTIL DE ACABADOS ESPECIALES

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

POR

LUIS ADOLFO AJANEL MOREIRA

PREVIO A OPTAR EL TITULO DE

PSICÓLOGO

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
D I R E C T O R A
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciado Helvin Velásquez Ramos; M.A.
S E C R E T A R I O
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
Doctor René Vladimir López Ramírez
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS
CONSEJO DIRECTIVO ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLOGICAS

Licenciada Loris Pérez Singer
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS
COINSEJO DIRECTIVO ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLOGICAS

Estudiante Brenda Julissa Chamám Pacay
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
CONSEJO DIRECTIVO ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLOGICAS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGIA
INFORME FINAL DE INVESTIGACION**

**SISTEMA DE COMPENSACION ECONÓMICA VARIABLE PARA
UNA PLANTA TEXTIL DE ACABADOS ESPECIALES**

Estudiante: **Luis Adolfo Ajanel Moreira**
Carne No.: **9117964**
Carrera: Licenciatura en Psicología

Agradecimientos

El presente trabajo de investigación es parte muy importante para alcanzar uno de los objetivos más trascendentales en mi vida. Sin embargo el mismo no lo hubiera concluido sin la perseverancia de mi padre, ya que con sus palabras de aliento, exigencia y su deseo de que siempre sea el mejor me impulsaron de una manera increíble. Dicho impulso fue siempre guiado por mi esposa, quien con su apoyo, ternura y fe se convirtió en mi mejor incentivo para su culminación.

Injusto sería no agradecer la ayuda incondicional del resto de mi familia, amigos y compañeros de trabajo que siempre estuvieron de alguna u otra manera relacionados con la presente investigación.

La mejor prueba de mi agradecimiento la tienen en sus manos al leer estas líneas, las cuales no hubiera podido escribir sin todas las enseñanzas de cada uno de Uds. Enseñanzas que poco a poco han ido formando y alimentando en mi los valores necesarios para triunfar en la vida, pero por sobre todo a ser un hombre que siempre está en la lucha por alcanzar el éxito.

Muchas Gracias,

"El éxito en la vida de un hombre está en prepararse para aprovechar la ocasión cuando se le presente."

Benjamin Disraeli

INDICE

	Pagina
Prologo	7
<u>Capitulo I</u> “Introducción”	9
Marco Teórico	11
Modelo de Gestión Compensaciones Variables	16
Las Tendencias de Hoy	17
Efectos y recomendaciones de los sistemas de compensación	21
<u>Capitulo II</u> “Técnicas e Instrumentos de Investigación”	22
<u>Capitulo III</u> “Presentación, análisis e interpretación de Resultados”	30
Indicador “Eficiencia”	30
Factor económico	31
Normas adicionales	33
Normas y Políticas	33
Comunicación de la normativa	37
Presentación de la Normativa	38
Resultados: Impacto del proyecto	44
<u>Capitulo IV</u> “Conclusiones y Recomendaciones”	50
4.1 Conclusiones	50
4.2 Recomendaciones	52
Apéndice	53
Bibliografía	55
Resumen	57

Prologo

En nuestro mundo moderno las organizaciones que no están a la vanguardia en tecnología, globalización y modernización seguramente tendrán problemas y muy probablemente desaparezcan. Si hablamos en específico de la modernización en el tema de los recursos humanos, hablaremos de: Inversiones grandes en capacitación constante, mejora del clima laboral, beneficios sociales, desarrollo y crecimiento motivación a toda costa etc. Este último concepto ha hecho que las empresas se vuelvan más creativas para lograr esa motivación tan preciada para lograr los objetivos trazados. En algunos casos las empresas se deciden por los beneficios de tipo económico y abren un sin fin de oportunidades para los empleados que quieren superarse y crecer.

En los sistemas de compensación económica variable existen normativos y en los más elaborados toda una filosofía, ya que tanto trabajadores como empleadores se beneficiarán si tienen claros los lineamientos.

Los trabajadores deben reconocer a los sistemas de compensación económica variable como un medio o una herramienta para el logro de sus objetivos tanto a nivel laboral como a nivel personal. Por el contrario si los ven como una traba o una barrera para el logro de sus objetivos estos no cumplirán su misión.

Por otra parte la empresa debe ver en los sistemas de compensación económica variable un aliado y también una herramienta que puede hacer cumplir los objetivos a cabalidad o incluso sobrepasarlos.

Los sistemas de compensación económica variable traen efectos positivos y algunos negativos. Dentro de los principales efectos positivos podemos encontrar una mejora en el nivel de vida de los empleados y sus familias. Mayor estabilidad laboral lo que conlleva a retener el talento en las empresas, esto hace que los niveles de eficiencias siempre estén en los niveles requeridos y por ende una mejora en la productividad. Por

parte de las empresas se perciben ahorros por los conceptos de rotación de personal, capacitación, materiales perdidos etc. Además de tener un clima laboral más sano.

En cuanto a la parte negativa podríamos hablar de que el personal podría frustrarse al no alcanzar las metas trazadas. Esto implica la creación de ganadores y perdedores, que es un concepto que no ayuda en la correcta administración del recurso humano.

Enfocado a la empresa, se debe tener claridad en los objetivos y garantizar que los empleados cuentan con todos los recursos (materiales, herramientas, capacitación etc.) para lograr satisfactoriamente la tarea. Si esto no está garantizado los problemas serán muy difíciles de resolver tanto a nivel de productividad como a nivel de motivación de los empleados.

Una herramienta fundamental en todos los sistemas de compensación económica variable es la comunicación. Si ambas partes están claras sobre todos los aspectos del sistema este funcionara mejor. Por el contrario si la comunicación no se da correctamente se tendrán muchos mayores problemas que antes. En este punto debe hacerse un análisis previo en cuanto al método, medio y evaluación de la comunicación a utilizar. El principio básico es: No dejar ningún supuesto ni detalle como obvio.

Por último debemos recordar que los sistemas de compensación económica variable están hechos para las personas. Esto es clave y se debe tener mucho apoyo por parte de las altas gerencias y los jefes inmediatos para que estos sean agentes multiplicadores de los beneficios que estos traerán.

Capítulo I

Introducción

Las relaciones obrero-patronales tienen otro sentido cuando las necesidades básicas de los primeros y la rentabilidad de los segundos están cubiertas o satisfechas. Esto es el punto de partida para el diseño, creación, ejecución y evaluación de muchos y variados proyectos en pro del crecimiento de la empresa y de sus trabajadores.

La remuneración económica fija deja muchos esfuerzos extras, ideas, entusiasmo, motivaciones y aspiraciones sin ninguna oportunidad.

Los sistemas retributivos tradicionales han establecido demarcaciones entre categorías de trabajadores basadas en la definición de tareas. Ello se reafirma cada vez que resulta imperativo introducir un cambio en el trabajo, lo cual conlleva a modificaciones no solo en la descripción de tareas sino en las categorías salariales. Esta rigidez, se contrapone a la dinámica de empresa que supone mejoras continuas, permanente revisión de los procesos y direccionamiento de la estrategia de negocio según las exigencias del mercado.

Partiendo de estas premisas el proyecto tuvo como fin mejorar el área de Acabados Especiales y la empresa en general, tomando como base el crecimiento económico y personal de los trabajadores ya que no es simplemente un sistema tradicional de hacer más y pagar más. Este es un nuevo enfoque en donde se tomaron aspectos importantes como la calidad, entregas y eficiencias. Además se tomaron en cuenta aspectos relacionados con la fatiga y condiciones del área. Los últimos puntos son claves y anteriormente no eran tomados en cuenta en los sistemas de pago variable.

La propuesta también hizo que el empleado explotara sus habilidades, se enfocara de forma distinta en su trabajo ya que pudo apreciar que tras un esfuerzo extra también hay compensación extra, la cual mejora las expectativas de vida.

Desde la recolección de la información, entiéndase mediciones de tiempos estándar, pasando por el proceso y depuración de la misma hasta la autorizaciones finales, el sistema de compensaciones económicas variables, abrió e incentivó a los empleados a explotar su creatividad en la ejecución de la tarea, administrar mejor su tiempo, ordenar prioridades, pero sobre todo el saber que depende de ellos mismos la cantidad de dinero extra que quieren ganar.

Salieron a luz algunos problemas propios de las condiciones del área de trabajo que dificultaban la realización correcta del mismo, ejemplo: Interrupciones y atrasos del suministro de materia prima y materiales necesarios para trabajar, mal mantenimiento de maquinaria, etc., pero que encontraban solución en los mismos trabajadores pues se dieron cuenta que dependía de ellos mismos que la tarea se realizara.

Cambiaron algunos escenarios clásicos dentro de las áreas de trabajo. Ej. La acumulación de trabajo y las demandas de los supervisores para que el mismo fuera procesado más rápido, cambio a demandas de parte del trabajador para que les dieran más material y recursos, pues tienen mas claro que tiempo perdido es igual a no ganar más dinero.

La comunicación de este sistema de compensación económica variable fue clave en la implementación, desarrollo y evaluación del mismo. La explicación a los trabajadores se hizo casi personalizada para que no hubiera lugar a duda. Se dio mucho énfasis y se invirtió mucho tiempo en la capacitación a los jefes y supervisores pues ellos son los que están en contacto directo con los empleados y son a los primeros a los que se abocan.

Entre otros efectos beneficiosos se pudo constatar que los empleados perciben mejor a la empresa y tienden mas a colaborar con la implementación de proyectos o actividades para mejora de las áreas. También se vieron mejoras en cuanto a la rotación de personal. Los empleados ven incrementados sus ingresos en comparación a fechas anteriores a la implementación del proyecto.

Marco Teórico

4 Funciones de las Compensaciones

1. Alineamiento estratégico.

Son las remuneraciones y beneficios un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resuelta mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990, 106).

En varias empresas hemos encontrado misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador “le cree” a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo.

El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona. Y la compensación ocupa un lugar privilegiado entre ellos.

Así planteada, la compensación debe ser materia de delicada reflexión, planificación y dirección, adquiriendo un sentido estratégico en cuanto la organización debe mostrarle a sus empleados qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales. Este planteamiento contradice la creencia de algunas personas sobre el poder motivador intrínseco del dinero y la idea ampliamente difundida por Herzberg, quien posicionó la remuneración como un factor higiénico y un piso no motivante del desempeño laboral (Rodríguez, 2001, 187).

Resulta interesante constatar que la compensación tiene ambos caracteres: ligado a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante y, sobre ese punto individual de corte, moviliza la motivación hacia desempeños superiores que buscan el logro y el reconocimiento. Existe una parte muy motivante de la compensación y es relevante

dejarlo establecido pues, además de ser coherente con lo que las personas que trabajan sienten, desmitifica el concepto ampliamente generalizado que el dinero no motiva (Gross, 1995, 232).

Esta relación entre metas de la organización y motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

Si a las personas se les paga por aumento de producción, por ahorro de costos, por cumplimiento de metas de venta, presupuestos o plazos, entenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa y se reducirán las disonancias entre discurso y práctica de trabajo. El trabajador sabe lo que tiene que hacer y será tarea de las organizaciones efectuar una gestión profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran.

En la base de lo anterior, está la dependencia del logro de las metas organizacionales respecto del desempeño de los trabajadores. Son finalmente éstos quienes logran o no los resultados buscados, lo que erige a las personas como el activo de mayor impacto en las empresas. Como plantean Ridderstrale y Nordstrom en *Compensaciones Económicas en las Organizaciones Modernas*, es el talento lo que mueve al capital, por lo que mientras antes las organizaciones traduzcan esta idea en sistemas de compensación que alineen los desempeños y competencias de las personas con las metas de la organización, mejores resultados alcanzarán. (Ridderstrale y Nordstrom, 2000, 234).

2. Equidad interna.

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general y el sistema desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en particular (Henderson, 1985, 207), los que garantizan una medida confiable de la equidad interna. El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

3. Competitividad externa.

Las compensaciones deben permitir la contratación y retención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga 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, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear 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 equidad interna.

En otras palabras, puede ocurrir que por factores de estacionalidad, por expansiones de cierto tipo de industrias o por escasez de oferta de algún tipo de profesional o técnico, el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

Este ejemplo muestra que la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

Existen matices a lo anterior para las estrategias de retención de ejecutivos claves, que se comportan de un modo diferente ya que el criterio de comparación suele no ser el mercado, sino lo que llamamos compensación emocional, es decir, si me considero un ejecutivo clave para la empresa, espero que me recompensen “como me merezco” y la organización me trate como alguien especialmente importante. En otras palabras, en estas situaciones de excepción los criterios para determinar la compensación son subjetivos, individuales y con acento en aquellos aspectos que cada ejecutivo valora. Este interesante tema lo abordaremos en otro artículo.

4. Dirección del desempeño.

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de performance management es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Aquí se cotidianiza la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño y a la práctica del coaching como soporte y apoyo a las personas (Chingos, 1997, 12).

Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se traduce en indicadores medibles del mismo y al pago de incentivos variables. Tal como comentan Becker, Huselid y Ulrich, existen esfuerzos sistemáticos para objetivar indicadores medibles de recursos humanos, materias tradicionalmente difíciles de medir, que en el tiempo se espera sustituyan las evaluaciones subjetivas de desempeño y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas, lo que va en dirección opuesta al direccionamiento del desempeño hacia las metas y necesidades organizacionales. (Becker, Huselid y Ulrich, 2001, 357).

Queda claro que el desempeño está dando origen a dos estrategias con fines diferentes y complementarios: por un lado se busca objetivar el desempeño en indicadores medibles para definir sistemas de incentivo variables asociados a resultados y, por otro, se busca establecer un sistema de relación supervisor-supervisado anclado en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador. Es necesario que quienes dirijan organizaciones, en general, y los profesionales de recursos humanos, en particular, efectúen esta distinción pues permite una decisión organizacional que incluya la consideración de los resultados, del mejoramiento de las competencias, y de la empleabilidad de las personas.

Resumiendo las funciones de las compensaciones, cada organización debe responderse preguntas claves para conocer cuán eficientemente está dirigiendo el tema, a saber:

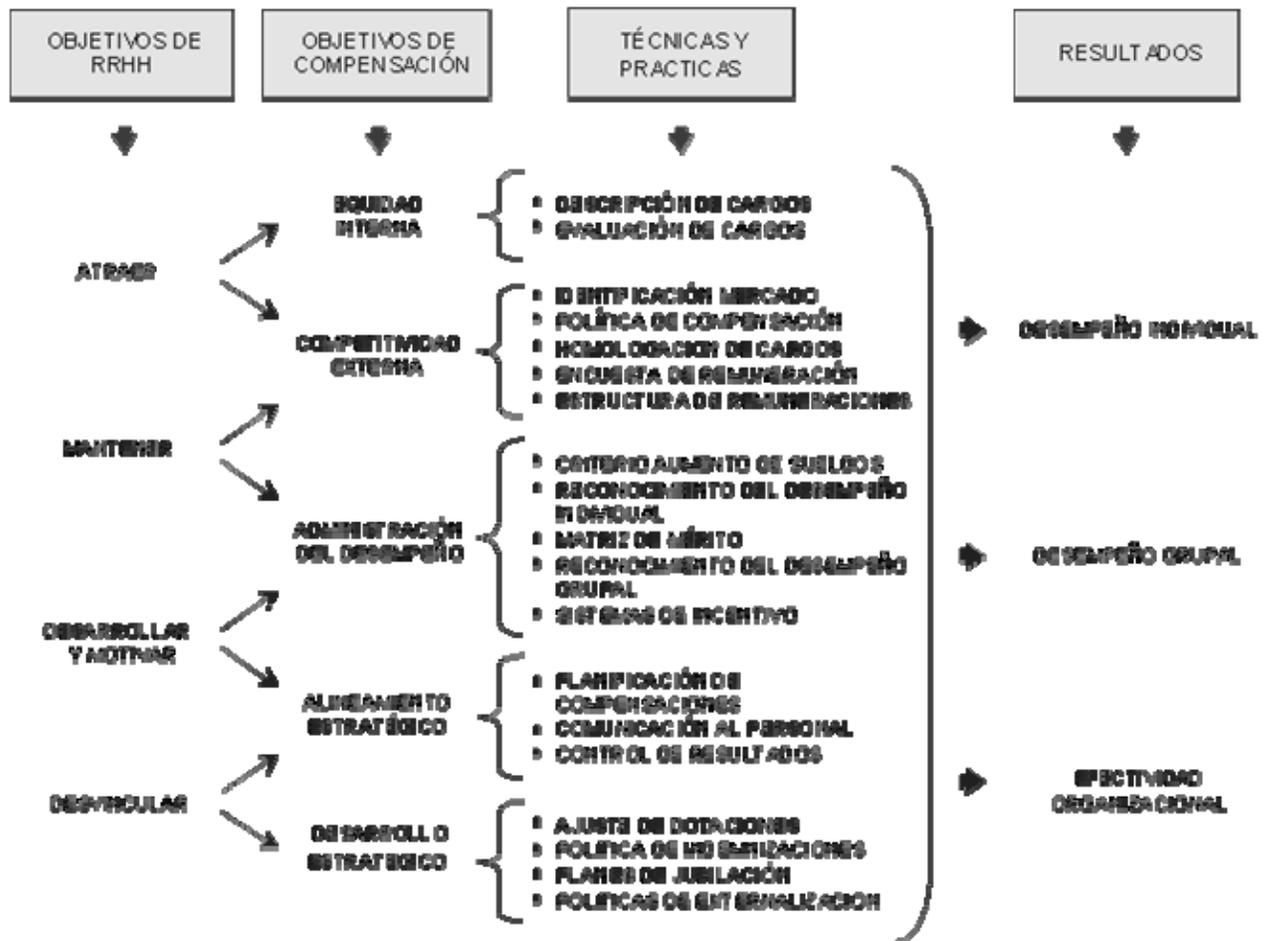
- a ¿Cómo alinea la estructura de compensación con los valores y la estrategia de negocio?
- b ¿Cómo atrae y mantiene al personal adecuado?.
- c ¿La compensación esta orientada a la equidad interna, a la competitividad externa o a ambos?.
- d ¿Existe una asociación clara entre remuneración y medición de resultados?.
- e ¿Cómo estimula al personal para desarrollar nuevas competencias?.
- f ¿Cómo relaciona la remuneración con las actividades que aportan valor agregado?.

Modelo de Gestión de Compensaciones

Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, mantención, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

El siguiente modelo de gestión de compensaciones da buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos y cómo resolverlos.

Modelo de gestión de compensaciones.



Fuente: www.gestiopolis.com Artículo: Enfoques y modelos de Competencias

Las tendencias de hoy

Hoy en día se promueve el desarrollo del máximo potencial del recurso humano, fomentan constantemente el ejercicio de habilidades y competencias, recompensan con base en el desempeño y son más realistas, al sensibilizar los costos laborales conforme al ciclo de la economía.

Con una orientación gana-gana, proponen igualmente compartir metas organizacionales y focalizar el pago según los resultados. De esta manera, la

compensación se torna más flexible y equitativa, ya que el logro de objetivos determinará la contribución efectiva del empleado o del equipo y su lógica recompensa.

"El pago variable rescata los niveles de competitividad del pago, motiva a la fuerza laboral a ser más productiva, y acentúa el sentido de pertenencia"

Fuente: www.monografias.com, Artículo: Compensaciones Variables.

El esquema de pago variable plantea una reestructuración del ingreso, en una porción de costo fijo asociado al salario y una de costo móvil, determinada por la productividad. El tránsito al sistema debe motivarse con base en la interacción de elementos alineados a la identidad de la empresa que tengan en cuenta la cultura organizacional, la estructura de las diversas unidades de negocio, el clima laboral y el impacto económico derivado del pago de incentivos. Cada modelo conlleva un desarrollo a la medida a fin de que cumpla su cometido, los empleados lo "comprendan" y resulte exitoso.

A través de indicadores se evalúan aspectos como la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, la productividad, el control del gasto y en general, el impacto y contribución de todas las unidades de negocio a los resultados de la operación. No existe un área funcional que escape a esta medición. Aunque tradicionalmente las áreas comerciales han sido medidas, hoy también lo son las de producción, soporte al negocio y gestión administrativa.

Los planes de incentivos para el grupo o a nivel individual en la organización fomentan el trabajo en equipo, mejoran la productividad, facilitan la innovación, consolidan los grupos, evidencian desempeños mediocres que frente a la presión de los mismos no subsisten y crean una sensibilidad de esfuerzo común incluso en responsabilidades de las que podrían llamarse "multi-área".

El pago variable invita a "arriesgar" con la real opción de "ganar" y "superar la apuesta"

El modelo de pago variable deberá incluir una estrategia de comunicación que en forma clara ilustre su alcance y permita obtener retroalimentación, al igual que un mecanismo de financiación que lo haga rentable, viable en cuanto al cumplimiento y autosuficiente al garantizar el retorno de la inversión en el corto plazo por el incremento real de productividad.

Como parte de los análisis preliminares a la implementación del proyecto se hicieron algunas investigaciones relacionadas con el tema en otras empresas e incluso países y en casi todos los casos se parte del principio de Maslow, en donde las premisas iniciales exigen el cubrimiento satisfactorio de las necesidades básicas. A continuación dos ejemplos de estas investigaciones relacionadas: La teoría de Maslow y como estos impactaron en la realización del proyecto y pagos variables en Argentina.

Abraham Maslow planteó en su libro *Motivation and Personality*, el concepto de la Jerarquía de Necesidades que fundamenta, en mucho, el desarrollo de la escuela humanista en la administración y permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y a aportar parte de su vida a ella. Tomado de www.gestiopolis.com Artículo: La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que

no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc., etc., etc.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.



"Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente"
Maslow

Tomado de www.gestiopolis.com Artículo: La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Oro elemento de discusión se centra en qué tan mensurable puede ser la compensación variable, qué tanto poder de mejora en el rendimiento se le puede atribuir a este sistema cuando, por lo general, su implementación es acompañada por una serie de cambios en las políticas y estrategias de la empresa. Por ejemplo, una de las premisas de la Gerencia Basada en Valor (GBV) consiste en atar la compensación al desempeño, pero junto a esta medida se encuentran una serie de planteamientos nuevos que al ser introducidos podrían sesgar cualquier medición que se quisiera realizar en cuanto a la relación desempeño - sistema de compensación.

Un elemento a favor de este tipo de compensación es la reducción significativa en los costos laborales en que incurren las empresas, muy probablemente todos las firmas y los esquemas laborales de las naciones giren hacia esta forma de pago, de otra manera el pago de pensiones futuras será traumático, además, este ahorro puede invertirse en actividades que generen mayores rendimientos, tanto para la firma como para el empleado.

En fin, la recompensa salarial, ya sea en forma de bonos, primas, acciones, automóviles, estudios, etc., por alcanzar objetivos puntuales o generales, debe ir acompañada de otros estímulos tales como mayor participación en la toma de decisiones, mayor autonomía, información más abierta, etc., de modo que le permitan al individuo alcanzar altos niveles de satisfacción y se sientan parte integral de la compañía y sus resultados. (Ver apéndice)

Capítulo II

Técnicas e Instrumentos de Investigación

Descripción de la Muestra

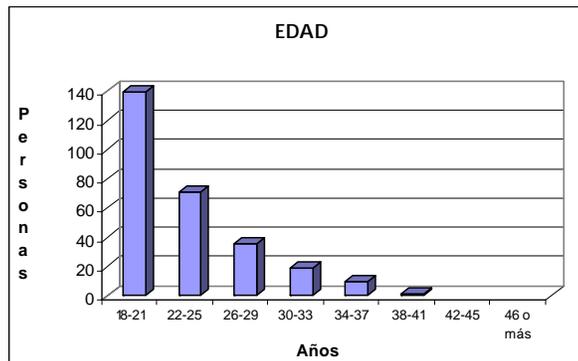
Para lograr un mejor resultado se tomo el total de los empleados de la planta de Acabados Especiales. Que en su totalidad son hombres, entre los 18 y 25 años de edad. Además pertenecen un su mayoría al interior de la republica y por lo menos un 55 por ciento pertenecen a alguna etnia indígena.

Casi el 60 por ciento son solteros y todos tienen por lo menos el sexto año de primaria aprobado. Ver graficas del reporte de Indicadores de Recursos Humanos. Altas de Personal. Contrataciones.

Graficas tomadas de Reporte de Indicadores de Recursos Humanos de la Planta textil de Acabados Especiales.

Grafica 1.1 Contratados por rango de edad.

Rango edad contratados	CANTIDAD	%
18-21	140	51%
22-25	71	26%
26-29	36	13%
30-33	19	7%
34-37	10	4%
38-41	1	0%
42-45		0%
46 o más		0%
Total	277	100%



Ibíd.

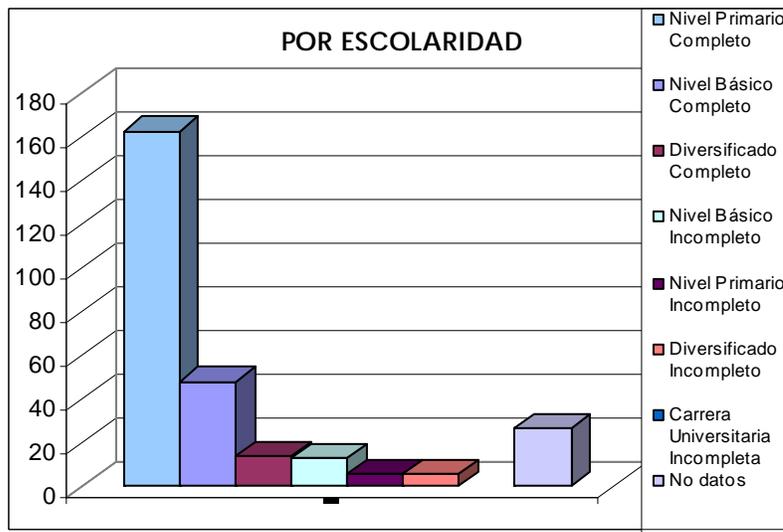
Grafica 1.2 Contratados por Estado Civil

Estado Civil	CANTIDAD	%
Soltero	162	58%
Casado	60	22%
Unido	53	19%
Divorciado	1	0%
Viudo	1	0%
Total	277	100%



Ibíd.

Grafica 1.3 Grado escolar de los contratados.



Cuadro Resumen 1.4 Contratados por sexo.

SEXO	CANTIDAD	%
Hombres	277	100%
Mujeres		0%
Total	277	100%

Ibíd.

La mayoría de la muestra vino a la ciudad capital en busca de mejorar su situación económica, tal y como lo refieren en las entrevistas de selección. Esto les crea algunos problemas a la mayoría pues no están acostumbrados a horarios estrictos para todas las actividades, incluyendo la comida. Algunos no llegan a acostumbrarse a esta nueva forma de vida por lo que regresan a sus lugares de origen.

Desafortunadamente la mayoría de los trabajadores se retiran sin previo aviso por lo que la información de su motivo de retiro es pobre y se tiene que obtener de los compañeros de trabajo que todavía permanecen o cuando algunos regresan a cobrar sus prestaciones irrenunciables. Ver grafica del reporte Indicadores de recursos humanos.

Grafica 2.1 Motivos de Salida (bajas de personal)

MOTIVOS DE SALIDA	Cantidad	%
Ausencia injustificada (sin indemnización)	206	73%
Asuntos personales	59	21%
Bajo rendimiento	6	2%
Continuar estudios	3	1%
Falta a las políticas y normas de la empresa	2	1%
Riña en horas laborales	2	1%
Reducción de personal	1	0%
Insubordinación	1	0%
Baja de producción	1	0%
Falta de respeto a superiores	1	0%
Ebriedad		0%
Enfermedad de algún familiar		0%
ROTACION NATURAL	282	100%
Reducción de personal		0%
Baja de producción		0%
Cambios de estilo		0%
Traslado entre plantas		0%
ROTACION PROVOCADA	0	0%
TOTAL	282	100%

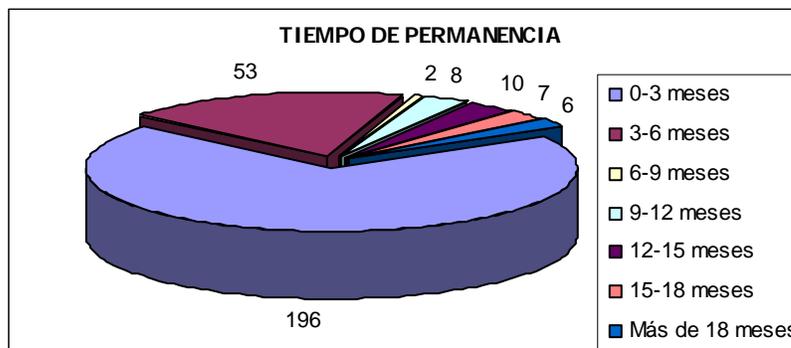
Ibíd.

Se puede apreciar en la grafica de bajas que el 73% del personal se retira como abandono de trabajo. Entre los comentarios de los compañeros es recurrente el esfuerzo físico y el regresar a su lugar de origen.

Esto se confirma en las entrevistas de salida del personal que si presenta su carta de renuncia, que de acuerdo a la grafica representan el 21% de la población. Este segundo bloque de trabajadores menciona también que se retiran por el mal trato del que fue objeto.

Otro dato que es interesante y a la vez preocupante es la permanencia de los trabajadores dentro de la fábrica. Como se puede apreciar en la grafica 2.2 Motivos de salida del personal, tiempo de permanencia. La mayoría, casi un 70 por ciento de los trabajadores no rebasa los tres meses de permanencia. Esto impacta negativamente en varios aspectos, entre los principales; Elevara la eficiencia a los niveles requeridos. Llegando al colmo de no cumplir ni siquiera con el programa básico de entrenamiento, lo cual crea un desperdicio de tiempo para el departamento de capacitación operativa, ya que nunca dejan de iniciar la capacitación y raras veces logran terminar los programas. Grafica 2.2. Indicadores de recursos humanos. Tiempo de permanencia de los trabajadores.

Tiempo	Personas	%
0-3 meses	196	69.5%
3-6 meses	53	18.8%
6-9 meses	2	0.7%
9-12 meses	8	2.8%
12-15 meses	10	3.5%
15-18 meses	7	2.5%
Más de 18 meses	6	2.1%
Total	282	100%



Cierre de referencia. Indicadores de recursos humanos de planta textil de Acabados Especiales

Instrumento de recolección de información

La información que se requirió fue recaudada en los formatos. “Producción Diaria por Operario” y “Reporte de eficiencias”.

El primero de estos formatos se utilizó de base para la toma inicial de la cantidad de producción de cada operario. En base a estas producciones se tomaron los primeros tiempos estándar que son claves para el cálculo de la eficiencia.

Fuente: Reporte Indicadores Recursos Humanos. Planta textil de Acabados Especiales.

Grafica 3.1. Control de producción por hora por operario.

PRODUCCION DIARIA POR OPERARIO										
Nombre _____										
TURNO 6:00 am - 6:00 pm										
	Dia 1		Dia 2		Dia 3		Dia 4		Dia 5	
HORA	Produc.	Meta								
07:00										
08:00										
09:00										
10:00										
11:00										
12:00										
13:00										
14:00										
15:00										
16:00										
17:00										
18:00										

Para la obtención de los tiempos estándar que son base para el cálculo de la eficiencia, se tomaron tiempos a un 35% de la población total, contemplando los aspectos de estilo, horario, fatiga del trabajador y tiempos muertos por mantenimiento, falta de materiales etc.

El factor fatiga fue un aspecto muy importante pues aparte de las condiciones propias del trabajo, el clima y la ventilación del área de trabajo es uno de los aspectos que reduce la eficiencia, claro que es algo natural pues hay que recordar que son personas no máquinas.

En los siguientes cuadros podemos apreciar como esta variable tiene impacto en la producción y por ende en la eficiencia de los trabajadores. Las graficas reflejan comparaciones entre las jornadas de trabajo así como las horas que son críticas. De cualquier forma se contempla un 15 % de descuento por el factor fatiga.

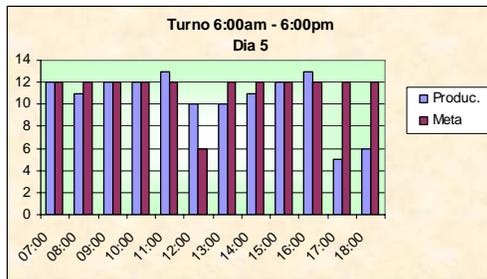
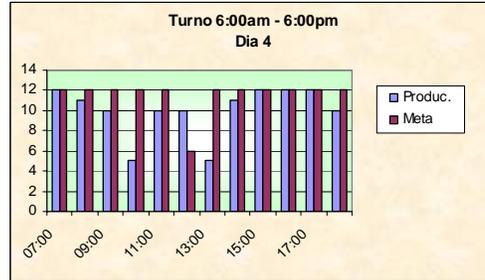
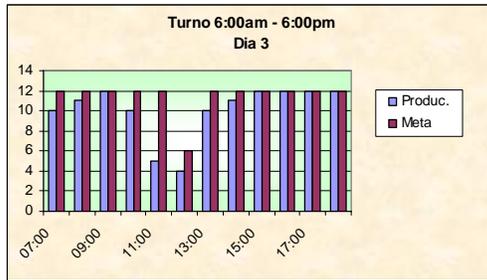
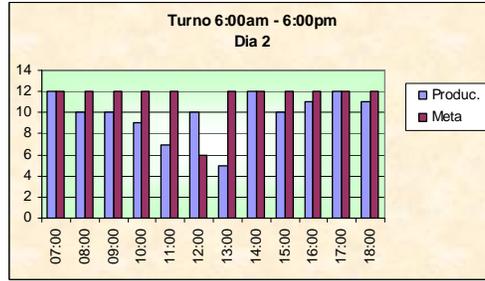
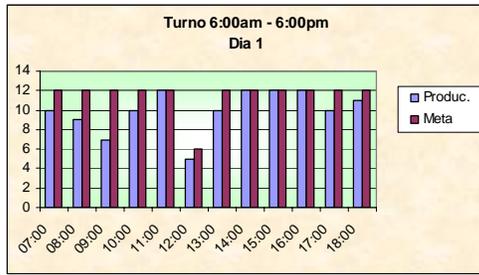
Graficas 4.1 Control y estadísticos fatiga operarios. Grafica Operario: Ángel García García. En la jornada diurna.

Control y seguimiento fatiga individual

NOMBRE: Ángel García García

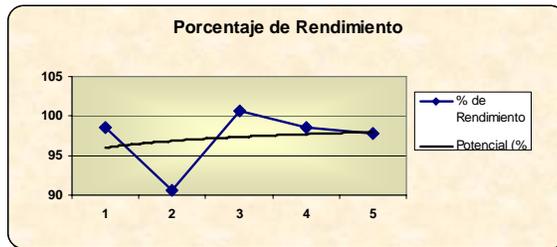
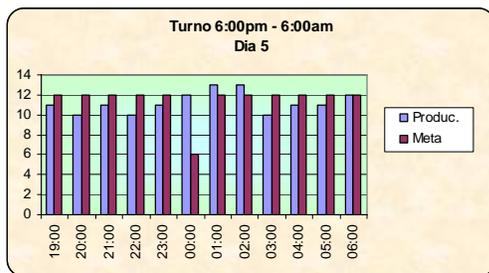
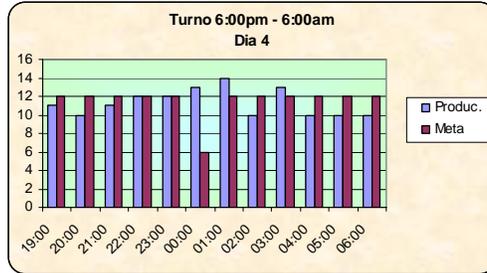
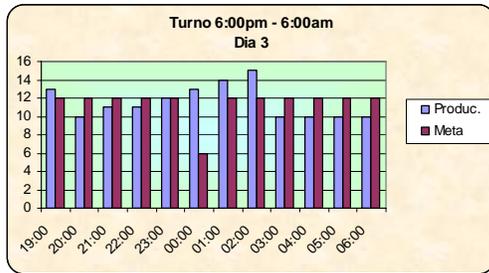
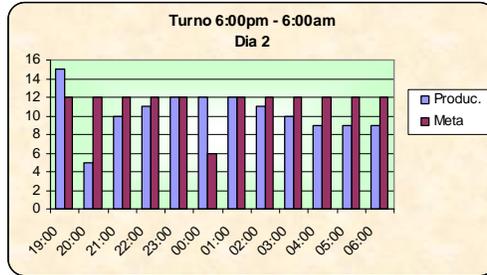
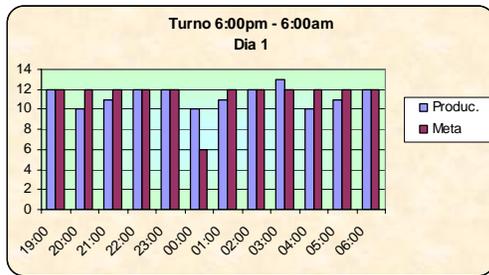
TURNO DE 6:00 AM - 6:00 PM

	<i>Día 1</i>		<i>Día 2</i>		<i>Día 3</i>		<i>Día 4</i>		<i>Día 5</i>	
HORA	Produc.	Meta								
07:00	10	12	12	12	10	12	12	12	12	12
08:00	9	12	10	12	11	12	11	12	11	12
09:00	7	12	10	12	12	12	10	12	12	12
10:00	10	12	9	12	10	12	5	12	12	12
11:00	12	12	7	12	5	12	10	12	13	12
12:00	5	6	10	6	4	6	10	6	10	6
13:00	10	12	5	12	10	12	5	12	10	12
14:00	12	12	12	12	11	12	11	12	11	12
15:00	12	12	10	12	12	12	12	12	12	12
16:00	12	12	11	12	12	12	12	12	13	12
17:00	10	12	12	12	12	12	12	12	5	12
18:00	11	12	11	12	12	12	10	12	6	12
TOTAL	120	138	119	138	121	138	120	138	127	138



Graficas 4. Control y estadísticos fatiga operarios. Grafica Operario: Ángel García 53çGarcía. En la jornada nocturna. **TURNO DE 6:00 PM - 6:00 AM**

	Dia 1		Dia 2		Dia 3		Dia 4		Dia 5	
HORA	Produc.	Meta								
19:00	12	12	15	12	13	12	11	12	11	12
20:00	10	12	5	12	10	12	10	12	10	12
21:00	11	12	10	12	11	12	11	12	11	12
22:00	12	12	11	12	11	12	12	12	10	12
23:00	12	12	12	12	12	12	12	12	11	12
00:00	10	6	12	6	13	6	13	6	12	6
01:00	11	12	12	12	14	12	14	12	13	12
02:00	12	12	11	12	15	12	10	12	13	12
03:00	13	12	10	12	10	12	13	12	10	12
04:00	10	12	9	12	10	12	10	12	11	12
05:00	11	12	9	12	10	12	10	12	11	12
06:00	12	12	9	12	10	12	10	12	12	12
TOTAL	136	138	125	138	139	138	136	138	135	138



Las graficas indican claramente que la fatiga tiene mayor impacto en la jornada diurna en las últimas dos horas antes del almuerzo, esto muy lógico si tomamos en cuenta que ellos tomaron su último alimento antes de las 06:00 Hrs. Para el resto de la jornada la fatiga no tiene mayor impacto a pesar de haber transcurrido todo el día. Esto debido a que los operarios han cumplido con su meta diaria.

Para la jornada nocturna se da diferente caso, la fatiga tiene su más alta presencia en las últimas horas del turno, es decir, en la madrugada. También esto tiene mucha lógica pues el agotamiento producto de la falta de sueño es muy duro.

La fatiga de los trabajadores es un punto crítico que se tomo en cuenta para el presente proyecto debido a sus efectos tanto en la producción como en los operarios.

Capítulo III

Presentación, análisis e interpretación de Resultados

Indicador Eficiencia

En base a la toma de tiempos por operario (tal y como se describió en el capítulo anterior) se obtuvo la tabla de tiempos estándares de producción. Esta no es más que el promedio de tiempos tomados a cada uno de los trabajadores.

Estos estándares de tiempo fueron puestos a prueba y validados por el departamento de ingeniería ya que son los que se utilizarán de ahora en adelante para el cálculo de eficiencia del resto de los trabajadores.

Estos tiempos estándar siempre son sujetos a evaluaciones constantes e incluso modificados si fuera necesario. Esto último puede darse si por ejemplo el estilo que se está produciendo requiere agregarle algún paso o por el contrario eliminar alguno.

Teniendo claro cual es el indicador para la medición de la eficiencia, se pasó a las demás variables que son necesarias para obtener el Sistema de compensación económica variable.

Las variables restantes fueron aportadas por la empresa ante quien se presentó éste proyecto. Esto debido a que estas variables son claves para la mejora de productividad y rentabilidad.

Factor Económico

La empresa otorgó hasta un 50 por ciento adicional de salario como producto de la compensación variable. Este 50 por ciento en base al salario ordinario mensual. El calculo de este porcentaje (según refirió la empresa) es en base al punto de equilibrio de rentabilidad, que es la línea mínima de rentabilidad de la empresa.

Para tal efecto se presentó la tabla 5.1 que contiene los diferentes puestos con sus respectivos salarios ordinarios más bonificación.

Dicha tabla también incluye una bonificación por concepto de calidad en donde básicamente todos los colaboradores de Acabados Especiales tienen derecho a un bono semanal si se cumplen con los parámetros mínimos de calidad del producto que es 1 por ciento del total de piezas con mala calidad. Es decir que si producen 500 unidades tienen un margen de error de 5 unidades. Esto calculado en base a que el tipo de trabajo es casi artesanal.

Para lograr todavía un mayor compromiso y motivación de los empleados se creó una bonificación simple y una bonificación doble. La primera de éstas contempla una meta diaria, es decir que si los operarios alcanzan un nivel de eficiencia de 75 por ciento mínimo diario, ganan la bonificación variable. La segunda se creó para lograr la consistencia en cuanto al alcance de la eficiencia semanal. Ya que toma el promedio final de la semana y si este es mayor al 75 por ciento ganan la bonificación doble que es el pago diario de acuerdo al promedio que hayan alcanzado.

La tabla presenta la bonificación totalizada de forma semanal y quincenal para tener más claridad de los ingresos que los empleados pueden obtener.

Tabla 5.1. Tabla sistema de compensación económica variable.

SUPERVISOR ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,500.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,750.00
75-79%	Q31.00	Q62.00	Q160.00	Q470.00	Q940.00	Q3,630.00
80-84%	Q34.00	Q68.00	Q160.00	Q500.00	Q1,000.00	Q3,750.00
85-89%	Q37.00	Q74.00	Q160.00	Q530.00	Q1,060.00	Q3,870.00
90-94%	Q40.00	Q80.00	Q160.00	Q560.00	Q1,120.00	Q3,990.00
95-99%	Q43.00	Q86.00	Q160.00	Q590.00	Q1,180.00	Q4,110.00
100-104%	Q46.00	Q92.00	Q160.00	Q620.00	Q1,240.00	Q4,230.00
105-109%	Q49.00	Q98.00	Q160.00	Q650.00	Q1,300.00	Q4,350.00
110-114%	Q52.00	Q104.00	Q160.00	Q680.00	Q1,360.00	Q4,470.00
115-+%	Q55.00	Q110.00	Q160.00	Q710.00	Q1,420.00	Q4,590.00

OPERARIO ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,309.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,559.00
75-79%	Q15.50	Q31.00	Q72.00	Q227.00	Q454.00	Q2,467.00
80-84%	Q17.00	Q34.00	Q72.00	Q242.00	Q484.00	Q2,527.00
85-89%	Q18.50	Q37.00	Q72.00	Q257.00	Q514.00	Q2,587.00
90-94%	Q20.00	Q40.00	Q72.00	Q272.00	Q544.00	Q2,647.00
95-99%	Q21.50	Q43.00	Q72.00	Q287.00	Q574.00	Q2,707.00
100-104%	Q23.00	Q46.00	Q72.00	Q302.00	Q604.00	Q2,767.00
105-109%	Q24.50	Q49.00	Q72.00	Q317.00	Q634.00	Q2,827.00
110-114%	Q26.00	Q52.00	Q72.00	Q332.00	Q664.00	Q2,887.00
115-+%	Q27.50	Q55.00	Q72.00	Q347.00	Q694.00	Q2,947.00

AYUDANTE ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,309.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,559.00
75-79%	Q7.75	Q15.50	Q36.00	Q113.50	Q227.00	Q2,013.00
80-84%	Q8.50	Q17.00	Q36.00	Q121.00	Q242.00	Q2,043.00
85-89%	Q9.25	Q18.50	Q36.00	Q128.50	Q257.00	Q2,073.00
90-94%	Q10.00	Q20.00	Q36.00	Q136.00	Q272.00	Q2,103.00
95-99%	Q10.75	Q21.50	Q36.00	Q143.50	Q287.00	Q2,133.00
100-104%	Q11.50	Q23.00	Q36.00	Q151.00	Q302.00	Q2,163.00
105-109%	Q12.25	Q24.50	Q36.00	Q158.50	Q317.00	Q2,193.00
110-114%	Q13.00	Q26.00	Q36.00	Q166.00	Q332.00	Q2,223.00
115-+%	Q13.75	Q27.50	Q36.00	Q173.50	Q347.00	Q2,253.00

Normas adicionales

Parte del objetivo del proyecto es tener redactada, aprobada, comunicada y evaluada las normas y políticas del sistema de compensación económica variable.

Existen varios puntos que se discutieron directamente con la gerencia de planta y con el departamento de recursos humanos para consensuar la parte productiva, humana y legal. A continuación se describen los incisos relacionados y una explicación detallada.

Ausentismo

- Todo colaborador que falte injustificadamente tendrá derecho a percibir proporcionalmente a los días trabajados, únicamente el incentivo diario y la bonificación por calidad.
- El colaborador que falte injustificadamente, pero que al día siguiente pueda justificar la ausencia, podrá percibir proporcionalmente al tiempo trabajado las “bonificaciones variables”. Esto también es aplicable para los permisos personales.
- Las ausencias parciales, es decir permisos por horas incluyendo los permisos para asistir al IGSS, afectarán proporcionalmente el pago de las “bonificaciones variables”. Exceptuando de esta norma las llegadas tarde.

Los anteriores puntos tienen como objetivo principal la eliminación del ausentismo, castiga severamente a los trabajadores que se ausentan sin ninguna justificación y tiene alguna tolerancia con las ausencias justificadas.

Días Asueto o Feriados

- En el caso de días de asueto que no se laboren: las “bonificaciones variables” serán calculadas únicamente por los días laborados.
- Los días de asueto que se laboren: las “bonificaciones variables” serán calculadas como un día normal, además de ser pagados como tiempo extraordinario.

El último de los dos puntos anteriores tiene como objetivo, incentivar la presencia de los colaboradores los días asuetos o feriados, lo cual garantiza la continuidad de la producción. Esto constituye otra opción a la simple aplicación de las medidas disciplinarias.

% de Eficiencia Mínima

El porcentaje mínimo de eficiencia que los trabajadores debe obtener es de 75 por ciento, esto los hace acreedores de los beneficios del sistema de compensaciones económicas variables. De no obtener este mínimo se quedan con su salario ordinario más su bonificación de Ley. Ver tabla 5.1.

Normas y Políticas “Sistema de compensación económica variable para la planta de Acabados Especiales”.

La normativa siguiente es el resultado final del trabajo de investigación y es el punto de partida para los siguientes pasos.

Dentro de esta normativa se decidió establecer los puestos que estarán afectos a los beneficios del sistema de compensaciones variables.

El formato utilizado es el proporcionado por la empresa.

Propuesta: Normas y Procedimientos
Proyecto: Sistema de compensación económica variable

Empresa Textil
Normas y Políticas Generales
Sistema de Compensación Económica Variable
Planta de Acabados Especiales

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Nombre: <i>SISTEMA DE COMPENSACION ECONOMICA VARIABLE</i>	Fecha: abril 2006
Departamento: ACABADOS ESPECIALES	Fecha de Vigencia: abril de 2006

NORMAS GENERALES

1. Se establece un sistema de Compensaciones económicas variable para la Planta de Acabados Especiales relacionado con la EFICIENCIA individual y un incentivo por CALIDAD, ambos serán variables. Para efectos de la presente normativa se denominarán “Bonificaciones Variables”

Los Puestos que tendrán los beneficios descritos en la norma anterior son los siguientes:

a. Mano de Obra Directa:

- Supervisor de Acabados Especiales
- Operarios de Acabados Especiales
- Ayudante de Acabados Especiales

2. La BONIFICACIÓN MENSUAL POR CALIDAD: estará determinada por el porcentaje semanal de rechazos del área.
3. La BONIFICACIÓN POR EFICIENCIA: esta compuesta por un incentivo diario y un incentivo semanal.

a. El incentivo diario, será calculado en base al promedio individual de cada operario.

b. El incentivo semanal, se calculará a través de la sumatoria de eficiencias de todos los días de producción, dividido por el mismo número de días, el resultado de este promedio será el que se tome para realizar el pago de éste incentivo.

- c. En las tablas de incentivos que se muestran más adelante, se estipulan los valores a pagar por cada incentivo, así como los rangos de eficiencias para tener derecho a los mismos.
4. Las “bonificaciones variables” para los supervisores, serán calculadas en base a la eficiencia y calidad de cada turno.
5. Todo colaborador que falte injustificadamente perderá la bonificación semanal por calidad, así como también el incentivo por eficiencia diaria y el valor correspondiente al incentivo semanal, estos dos últimos por el día de la ausencia.
6. El colaborador que falte injustificadamente, pero que al día siguiente pueda justificar la ausencia, podrá recibir proporcionalmente al tiempo trabajado las “bonificaciones variables”. Esto también es aplicable para los permisos personales.
7. Las ausencias parciales, es decir permisos por horas incluyendo los permisos para asistir al IGSS, afectaran proporcionalmente el pago de las “bonificaciones variables”. Exceptuando de esta norma las llegadas tarde.
8. En el caso de días de asueto que no se laboren: las “bonificaciones variables” serán calculadas y pagadas únicamente por los días laborados.
9. Para los días de asueto que se laboren: las “bonificaciones variables” serán calculadas y pagadas como un día normal, además de ser pagados como tiempo extraordinario.
10. Para tener derecho al pago de las “bonificaciones variables” deberá cumplirse con el porcentaje de eficiencia establecido en la jornada ordinaria de trabajo, no se tomará en cuenta el tiempo extraordinario.
11. La forma de pago será quincenal, después de cerrar cada semana de producción.

Comunicación de la normativa

Luego de ser aprobada por la gerencia de producción se diseñó el plan de comunicación para el 100 por ciento del personal de Acabados Especiales, incluyendo las áreas administrativas.

El plan incluyo una etapa de sensibilización al cambio para el personal operativo y de mandos medios. En donde se trabajó básicamente:

- Paradigmas actuales de producción
- Beneficios de los cambios
- Yo controlo mis ingresos y mi presupuesto
- Modernización de la empresa

Estos temas fueron las principales herramientas en el proceso de comunicación al personal operativo y de mandos medios en el inicio del despliegue del proyecto de Compensaciones económicas variables.

Paralelamente se comunicó el proyecto, sus alcances y objetivos al resto del personal, es decir al personal administrativo.

Luego del proceso de sensibilización se procedió a la etapa de comunicación del sistema de compensaciones variables al personal operativo y de mandos medios del departamento de Acabados Especiales.

Teniendo como objetivos principales, que el personal entendiera paso a paso todas las normas y objetivos del proyecto.

Se trabajó en grupos de 12 a 15 operarios como máximo para asegurar el entendimiento completo del grupo.

Diapositivas de la presentación del sistema de compensaciones variables económicas al personal del departamento de Acabados Especiales.

Diapositiva 5.1

**SISTEMA DE PAGO
"ALTA EFICIENCIA"
Acabados Especiales**

Presentación para personal operativo y mandos medios
del departamento Acabados Especiales



Proyecto: Sistema de compensaciones económicas variables para una planta de acabados especiales

Diapositiva 5.2

Que es Eficiencia?

Resultados	Piezas Producidas
Recursos Usados	Rapidez + Calidad + Tiempo

Es la mejor utilización de los recursos para cumplir con la Producción.

Es una relación entre las cantidades producidas, la calidad, Los recursos usados y los estandares pre-establecidos.

Diapositiva 5.3

Como me pagan actualmente

Salario Base:	Q1309.00
Bonificación:	Q250.00
Total:	Q.155900

Además:

- Horas Extras (de acuerdo al turno que tenga)

Me descuentan:

- IGSS (4.83%)
- Vales de tienda (si consumí productos)

Diapositiva 5.4

Normas del Sistema de Pago “Alta Eficiencia”

- El incentivo será pagado al personal autorizado por turno y que tengan asignado:
 - Puesto correspondiente (clasificado operario)
 - Horario en sistema
 - Turno asignado correctamente
- El incentivo empieza a pagarse con eficiencias arriba de 70%
- El pago se calcula de forma individual y grupal (según área)
- Solo cuenta la producción del turno (no traslapes ni H. Extras)
- La semana cuenta de jueves a miércoles
- Si el promedio de la semana es mayor a 70% se recuperan las metas
- Ausencias injustificadas = Pérdida total de incentivo
- Permisos y ausencias parciales se descuentan en proporción

Diapositiva 5.5

Ejemplo: Pago Incentivo.
Trabajó su turno Completo

Día de la semana	Semana (w/ending)							Promedio Semanal
	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	
Eficiencias	80%	85%	60%	75%	92%	Descanso	Descanso	78%
Bono diario	Q17.00	Q18.50	Q0.00	Q15.50	Q20.00	Q0.00	Q0.00	Q71.00
Incentivo p/ prom.	Q15.50	Q15.50	Q15.50	Q15.50	Q15.50			Q77.50
Pago Incentivo								Q148.50

Diapositiva 5.6

Ejemplo: Pago Incentivo.
Pidió Permiso un día

Día de la semana	Semana (w/ending)							Promedio Semanal
	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	
Eficiencias	80%	Permiso	60%	75%	92%	Descanso	Descanso	77%
Bono diario	Q17.00	Q0.00	Q0.00	Q15.50	Q20.00	Q0.00	Q0.00	Q52.50
Incentivo p/ prom.	Q15.50	Q0.00	Q15.50	Q15.50	Q15.50			Q62.00
Pago Incentivo								Q114.50

Diapositiva 5.7

Ejemplo: Pago Incentivo. Faltó sin justificación

Día de la semana	Semana (w/ending)							Promedio Semanal
	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	
Eficiencias	80%	Ausente	60%	75%	92%	Descanso	Descanso	77%
Bono diario	Q17.00	Q0.00	Q0.00	Q15.50	Q20.00	Q0.00	Q0.00	Q52.50
Incentivo p/ prom.			Q0.00					Q0.00
Pago Incentivo								Q52.50

Diapositiva 5.8

TABLA DE INCENTIVOS Supervisores Acabados Especiales

SUPERVISOR ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,500.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,750.00
75-79%	Q31.00	Q62.00	Q160.00	Q470.00	Q940.00	Q3,630.00
80-84%	Q34.00	Q68.00	Q160.00	Q500.00	Q1,000.00	Q3,750.00
85-89%	Q37.00	Q74.00	Q160.00	Q530.00	Q1,060.00	Q3,870.00
90-94%	Q40.00	Q80.00	Q160.00	Q560.00	Q1,120.00	Q3,990.00
95-99%	Q43.00	Q86.00	Q160.00	Q590.00	Q1,180.00	Q4,110.00
100-104%	Q46.00	Q92.00	Q160.00	Q620.00	Q1,240.00	Q4,230.00
105-109%	Q49.00	Q98.00	Q160.00	Q650.00	Q1,300.00	Q4,350.00
110-114%	Q52.00	Q104.00	Q160.00	Q680.00	Q1,360.00	Q4,470.00
115+%	Q55.00	Q110.00	Q160.00	Q710.00	Q1,420.00	Q4,590.00

Diapositiva 5.9

TABLA DE INCENTIVOS Operarios Acabados Especiales

OPERARIO ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,309.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,559.00
75-79%	Q15.50	Q31.00	Q72.00	Q227.00	Q454.00	Q2,467.00
80-84%	Q17.00	Q34.00	Q72.00	Q242.00	Q484.00	Q2,527.00
85-89%	Q18.50	Q37.00	Q72.00	Q257.00	Q514.00	Q2,587.00
90-94%	Q20.00	Q40.00	Q72.00	Q272.00	Q544.00	Q2,647.00
95-99%	Q21.50	Q43.00	Q72.00	Q287.00	Q574.00	Q2,707.00
100-104%	Q23.00	Q46.00	Q72.00	Q302.00	Q604.00	Q2,767.00
105-109%	Q24.50	Q49.00	Q72.00	Q317.00	Q634.00	Q2,827.00
110-114%	Q26.00	Q52.00	Q72.00	Q332.00	Q664.00	Q2,887.00
115+-%	Q27.50	Q55.00	Q72.00	Q347.00	Q694.00	Q2,947.00

Diapositiva 5.10

TABLA DE INCENTIVOS Ayudantes Acabados Especiales

AYUDANTE ACABADOS ESPECIALES					Bonificación	Q250.00
					Salario Base	Q1,309.00
Porcentaje	Meta simple	Meta Doble	Bono de calidad	Pago semanal máximo	Pago quincenal máximo	Pago mensual máximo
0-74.99%	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q1,559.00
75-79%	Q7.75	Q15.50	Q36.00	Q113.50	Q227.00	Q2,013.00
80-84%	Q8.50	Q17.00	Q36.00	Q121.00	Q242.00	Q2,043.00
85-89%	Q9.25	Q18.50	Q36.00	Q128.50	Q257.00	Q2,073.00
90-94%	Q10.00	Q20.00	Q36.00	Q136.00	Q272.00	Q2,103.00
95-99%	Q10.75	Q21.50	Q36.00	Q143.50	Q287.00	Q2,133.00
100-104%	Q11.50	Q23.00	Q36.00	Q151.00	Q302.00	Q2,163.00
105-109%	Q12.25	Q24.50	Q36.00	Q158.50	Q317.00	Q2,193.00
110-114%	Q13.00	Q26.00	Q36.00	Q166.00	Q332.00	Q2,223.00
115+-%	Q13.75	Q27.50	Q36.00	Q173.50	Q347.00	Q2,253.00

Conclusiones de la Presentación

- Es importante resaltar que cuando la producción y eficiencia aumentan, el costo por unidad disminuye. (Somos mas rentables)
- La empresa nos da la oportunidad de hacer nuestro propio salario.
- Nuestra calidad de vida mejorará si nosotros mejoramos la eficiencia y calidad del trabajo.
- Las posibilidades de un ascenso siempre están latentes, y serán entregadas a los mejores.
- Si el trabajo disminuye siempre tendremos nuestro salario normal.
- Otra fuente buena de ingresos son las horas extras.

Resultados: Impacto del Proyecto

El proceso de comunicación de la normativa de compensaciones variables, duró casi dos meses pero se cumplió con el objetivo trazado, que era lograr el entendimiento completo por parte del personal involucrado.

Como parte del proceso de implementación de la normativa de compensaciones variables se hicieron pruebas paralelas con datos históricos. Esto para tener los primeros ensayos de la herramienta y hacer comparativos a nivel económico y de eficiencia.

Los resultados fueron muy alentadores y aunque se tuvo que corregir algunos detalles en general la herramienta funcionó bastante bien.

Los resultados de estas pruebas paralelas arrojaron importante información para hacer algunas correcciones a nivel de tiempos estándar en algunos productos. Esto al principio creó cierto escepticismo pues se platicó incluso de hacer una revisión completa de los tiempos estándar, pues las eficiencias obtenidas eran extremas, es decir, en algunos productos muy altas y algunos otros muy bajas. Sin embargo se concluyó que para esto se había contemplado las pruebas paralelas.

Finalizadas las pruebas paralelas se dio lugar a la implementación formal del proyecto. Como parte de la estrategia de comunicación se contempló el tener completamente informados a todos los trabajadores sobre los primeros resultados. Esta comunicación se realizó de forma casi personalizada con apoyos electrónicos. Luego se delegaría la comunicación de los resultados a los supervisores, con la respectiva revisión de los jefes de producción y personal administrativo involucrado.

Para establecer el impacto del proyecto se tomaron muestras anteriores a la implementación del proyecto de los resultados de producción y eficiencia y se compararon contra los resultados de producción y eficiencia posteriores a la implementación del mismo.

Los resultados son bastante interesantes y reflejan en algunas áreas mejoras sorprendentes pero en algunas otras totalmente lo contrario. A continuación se presentan cuadros de producción y eficiencia de dos meses completos anteriores al proyecto, para hacer una comparación mas global que abarque la totalidad de las áreas se consolidaron por los diferentes turnos de trabajo.

Cuadros de producción 6.1 Producción y eficiencias del mes Enero 2006. Resultados anteriores a la implementación del proyecto de compensaciones variables.

Turno	01-Ene	02-Ene	03-Ene	04-Ene	05-Ene	06-Ene	07-Ene	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	6,653	9,672	0	0	7,280	4,628	5,738	33,971	69.9%
TURNO B	0	0	6,151	8,023	7,731	4,656	6,425	32,986	70.6%
TURNO C	9,502	7,086	4,946	5,492	0	0	0	27,026	75.5%
Tot/día	16,155	16,758	11,097	13,515	15,011	9,284	12,163	93,983	71.98%

Turno	08-Ene	09-Ene	10-Ene	11-Ene	12-Ene	13-Ene	14-Ene	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	5,719	5,352	0	0	6,116	6,153	5,602	28,942	80.4%
TURNO B	0	0	5,827	3,516	3,201	2,985	3,780	19,309	62.2%
TURNO C	5,635	7,019	4,681	4,312	0	0	0	21,647	87.8%
Tot/día	11,354	12,371	10,508	7,828	9,317	9,138	9,382	69,898	76.80%

Turno	15-Ene	16-Ene	17-Ene	18-Ene	19-Ene	20-Ene	21-Ene	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	2,258	2,536	1,029	0	2,505	2,507	2,507	13,342	59.2%
TURNO B	3,550	2,534	976	0	2,519	2,537	2,720	14,836	61.7%
TURNO C	2,446	2,391	1,000	0	2,592	2,574	2,550	13,553	60.3%
Tot/día	8,254	7,461	3,005	0	7,616	7,618	7,777	41,731	60.40%

Turno	22-Ene	23-Ene	24-Ene	25-Ene	26-Ene	27-Ene	28-Ene	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	2,366	2,456	980	0	2,655	2,261	2,656	13,374	62.5%
TURNO B	3,652	2,458	1,005	0	2,502	2,598	2,658	14,873	64.3%
TURNO C	2,323	2,315	989	0	2,610	2,489	2,590	13,316	66.9%
Tot/día	8,341	7,229	2,974	0	7,767	7,348	7,904	41,563	64.57%

Tot/mes	44,104	43,819	27,584	21,343	39,711	33,388	37,226	247,175	68.44%
----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	---------------

Cuadros de producción 6.2 Producción y eficiencias del mes Febrero 2006. Resultados anteriores a la implementación del proyecto de compensaciones variables.

Turno	29-Ene	30-Ene	31-Ene	01-Feb	02-Feb	03-Feb	04-Feb	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	8,868	8,622	0	0	0	5,046	4,616	27,152	70%
TURNO B	0	0	8,397	9,317	7,405	4,714	5,356	35,189	79%
TURNO C	6,863	7,062	6,430	6,371	4,336	0	0	31,062	76%
Tot/día	15,731	15,684	14,827	15,688	11,741	9,760	9,972	93,403	75.00%

Turno	05-Feb	06-Feb	07-Feb	08-Feb	09-Feb	10-Feb	11-Feb	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	3,737	5,191	0	0	0	4,901	5,018	18,847	63%
TURNO B	0	0	4,668	4,668	4,210	4,057	6,210	23,813	61%
TURNO C	4,281	4,202	5,177	5,177	4,672	0	0	23,509	61%
Tot/día	8,018	9,393	9,845	9,845	8,882	8,958	11,228	66,169	61.67%

Turno	12-Feb	13-Feb	14-Feb	15-Feb	16-Feb	17-Feb	18-Feb	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	0	0	0	1,693	3,729	3,476	3,543	12,441	72%
TURNO B	2,940	2,623	1,934	0	2,750	3,534	3,387	17,168	62%
TURNO C	2,626	2,823	2,070	0	0	3,499	3,553	14,571	63%
Tot/día	5,566	5,446	4,004	1,693	6,479	10,509	10,483	44,180	65.67%

Turno	19-Feb	20-Feb	21-Feb	22-Feb	23-Feb	24-Feb	25-Feb	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	3,267	3,608	1,053	0	0	0	2,614	10,542	62.5%
TURNO B	3,123	0	0	1,212	3,274	2,612	2,513	12,734	64.3%
TURNO C	0	3,486	1,442	2,492	3,241	3,252	0	13,913	66.9%
Tot/día	6,390	7,094	2,495	3,704	6,515	5,864	5,127	37,189	64.57%

Tot/mes	35,705	37,617	31,171	30,930	33,617	35,091	36,810	240,941	66.73%
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

Cuadros de producción 6.3 Producción y eficiencias del mes Mayo 2006. Resultados posteriores a la implementación del proyecto de compensaciones variables.

Turno	01-May	02-May	03-May	04-May	05-May	06-May	07-May	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	2,215	2,589	1,546	0	0	2,154	2,154	10,658	55%
TURNO B	0	0	0	2,651	2,556	2,895	2,796	10,898	59%
TURNO C	2,487	3,266	3,659	1,985	2,555	0	0	13,952	56%
Tot/día	4,702	5,855	5,205	4,636	5,111	5,049	4,950	35,508	56.67%

Turno	08-May	09-May	10-May	11-May	12-May	13-May	14-May	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	6,126	5,228	5,462	0	0	4,104	4,991	25,911	95%
TURNO B	0	0	0	5,578	6,838	7,546	5,595	25,557	90%
TURNO C	5,018	5,893	5,604	5,431	5,547	0	0	27,493	86%
Tot/día	11,144	11,121	11,066	11,009	12,385	11,650	10,586	78,961	90.33%

Turno	15-May	16-May	17-May	18-May	19-May	20-May	21-May	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	3,529	3,513	3,966	0	0	6,588	7,896	25,492	102%
TURNO B	3,334	4,895	8,985	8,542	7,854	0	0	33,610	97%
TURNO C	4,875	0	0	5,895	6,891	7,859	8,985	34,505	101%
Tot/día	11,738	8,408	12,951	14,437	14,745	14,447	16,881	93,607	100.00%

Turno	22-May	23-May	24-May	25-May	26-May	27-May	28-May	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	0	0	5,370	5,739	6,410	7,891	8,210	33,620	90%
TURNO B	6,843	6,100	6,874	7,123	8,910	0	0	35,850	92%
TURNO C	8,951	9,845	0	0	0	9,122	9,820	37,738	100%
Tot/día	15,794	15,945	12,244	12,862	15,320	17,013	18,030	107,208	94.00%

Tot/mes	43,378	41,329	41,466	42,944	47,561	48,159	50,447	315,284	85.25%
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------

Cuadros de producción 6.4. Producción y eficiencias del mes junio 2006. Resultados posteriores a la implementación del proyecto de compensaciones variables.

Turno	29-May	30-May	31-May	01-Jun	02-Jun	03-Jun	04-Jun	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	6,709	10,341	8,098	0	0	0	10,019	35,167	72%
TURNO B	9,737	0	0	9,000	8,050	9,322	10,075	46,184	71%
TURNO C	0	7,048	7,753	8,037	9,030	10,741	0	42,609	73%
Tot/día	16,446	17,389	15,851	17,037	17,080	20,063	20,094	123,960	72.00%

Turno	05-Jun	06-Jun	07-Jun	08-Jun	09-Jun	10-Jun	11-Jun	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	8,160	7,458	9,521	0	0	0	7,038	32,177	100%
TURNO B	7,337	0	0	7,330	9,002	9,034	0	32,703	98%
TURNO C	0	6,010	6,046	6,720	6,719	6,295	8,192	39,982	100%
Tot/día	15,497	13,468	15,567	14,050	15,721	15,329	15,230	104,862	99.33%

Turno	12-Jun	13-Jun	14-Jun	15-Jun	16-Jun	17-Jun	18-Jun	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	2,719	2,632	0	0	2,522	3,055	2,676	13,604	97%
TURNO B	2,881	2,490	0	0	3,033	2,536	2,630	13,570	100%
TURNO C	3,414	3,127	0	0	3,350	3,047	2,910	15,848	98%
Tot/día	9,014	8,249	0	0	8,905	8,638	8,216	43,022	98.33%

Turno	19-Jun	20-Jun	21-Jun	22-Jun	23-Jun	24-Jun	25-Jun	Tot/semana	EFICIENCIA
TURNO A	0	0	0	8,243	10,086	10,580	9,653	38,562	85%
TURNO B	10,582	9,270	10,790	12,128	9,922	0	0	52,692	94%
TURNO C	11,012	12,130	7,864	0	0	9,896	10,433	51,335	85%
Tot/día	21,594	21,400	18,654	20,371	20,008	20,476	20,086	142,589	88.00%

Tot/mes	62,551	60,506	50,072	51,458	61,714	64,506	63,626	414,433	89.42%
----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	---------------

Grafico comparativo 7.1. Unidades producidas

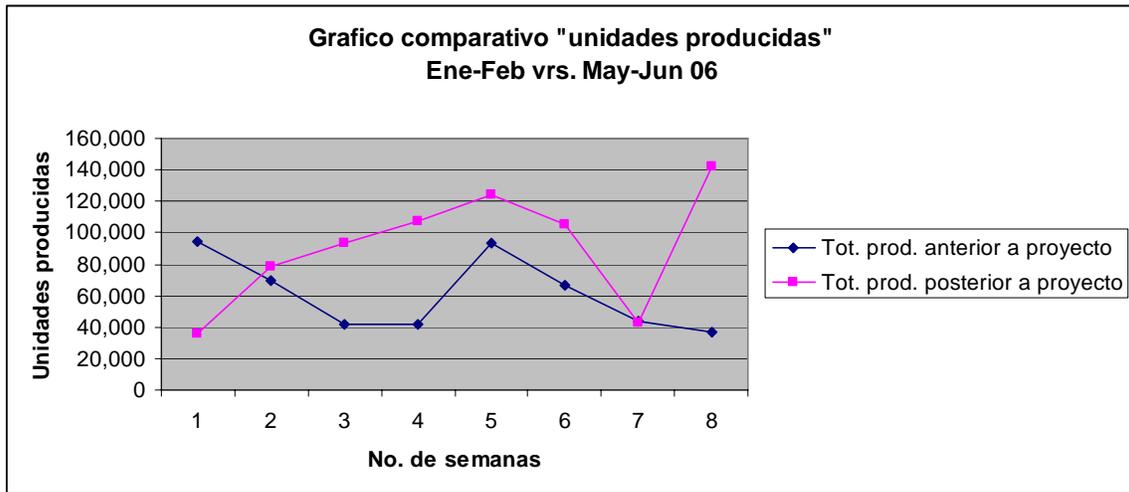
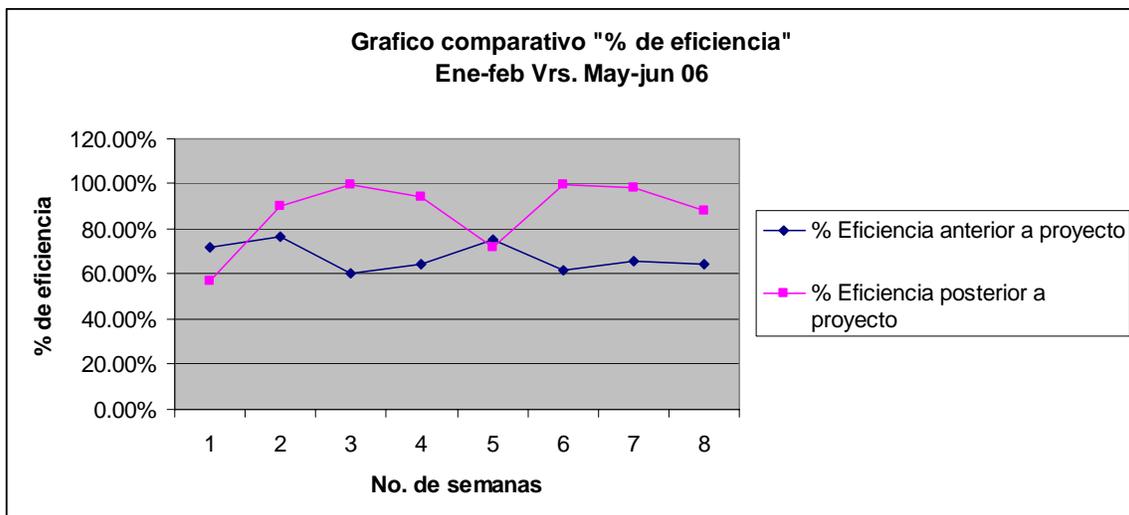


Grafico comparativo 7. Porcentaje de eficiencia



Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

De acuerdo a la revisión, estudio y análisis de la información podemos concluir que “El sistema de compensación Económica Variable” SI impacta positivamente en el aumento de la productividad y los ingresos de los trabajadores de la empresa textil. Esto valida nuestra hipótesis inicial “Los trabajadores aumentaran su nivel de eficiencia y productividad si tienen opción a incrementar sus ingresos económicos”. Tomado de Anteproyecto de investigación. Los niveles de producción subieron luego de la implementación de proyecto de compensaciones variables. Ya que los operarios vieron como podían mejorar sus ingresos económicos al esforzarse un poco más, respetando los parámetros de calidad y normativas generales de la empresa.

La variable eficiencia también mejoró notablemente. El mejor aprovechamiento del tiempo, recursos y maquinaria hace que la producción se eleve. Teniendo muy presente que el factor calidad no debe descuidarse. Los trabajadores ven recompensado su esfuerzo extra de una forma más clara y que los incentiva al aprovechamiento de todos los recursos que la empresa les brinda. Esta recompensa económica extra es de gran ayuda pues no solo mejora el nivel de vida de los trabajadores si no que reduce la rotación de personal a través de una estabilidad laboral y económica más sostenible y manejada por ellos mismos a través de sus esfuerzos extras.

La comunicación fue una pieza fundamental en la implementación del sistema de compensaciones variables, a través de ella se logró que los objetivos del proyecto fueran claros y alcanzables. El sistema de compensaciones variables también acentúa el sentido de pertenencia hacia la empresa. Todos los trabajadores están sujetos a poder sondear el mercado en busca de mejoras a nivel económico, pero al verificar que la parte salarial en la empresa es un factor que ellos mismos pueden modificar a través de su esfuerzo, lo piensan dos veces.

Por último, el sistema de compensaciones variables puede ser un diferencial muy importante en el reclutamiento de personal. Es un beneficio adicional que la empresa puede utilizar para captar mano de obra mas calificada.

En relación a la automatización de Proyecto Compensaciones Variables el proyecto quedó funcionando adecuadamente en hojas electrónicas (Excel), esto en algún momento permite muy abiertamente el error humano o la manipulación no adecuada del mismo. Debe de contemplarse la adaptación, creación o compra de un software especial para el control del la información del sistema de compensaciones.

De esta manera se tendrán ventajas en cuanto a la comunicación de los resultados y más claridad en el pago para los trabajadores.

La empresa también tendría un mejor control sobre la información para la toma de decisiones y comunicación.

Por ultimo hay que recordar que el sistema de compensaciones económicas variables es una herramienta para que la empresa mejore sus niveles de productividad y el nivel de vida de los trabajadores. Mientras esté en vigencia y la empresa considere que funciona y da los resultados esperados hay que darle el total apoyo, soporte y recursos necesarios.

4.2 Recomendaciones

Tal y como se menciona en el apartado de las conclusiones, la comunicación jugó un papel muy importante en la implementación del proyecto. De igual manera se recomienda que esta siga fluyendo en ambas vías. Hay que recordar que este sistema tiene variables que en algún momento van a necesitar modificaciones y éstas deben ser comunicadas a todos los involucrados oportunamente.

Las tablas de pago por eficiencias deben ser de dominio propio del personal operativo y de mandos medios. De esta forma estarán siempre claros en cuanto a los objetivos que tienen que alcanzar y de su compensación.

Dicha comunicación debe estandarizarse para ser transmitida, entendida y puesta en práctica por todos los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa. Conforme la capacitación sea más estándar se tendrá más claridad por parte del personal operativo y la empresa tendrá más certeza de que la entendieron perfectamente.

Los mandos medios juegan un papel importante en el buen desempeño del proyecto, ellos deben ser los principales comunicadores y expertos en el manejo e interpretación del proyecto. Hay que recordar que ellos son el primer contacto del personal operativo para la resolución de dudas, comentarios, etc., por lo tanto deben tener una visión más amplia de los objetivos del proyecto y tener claridad en como sus resultados impactan a la empresa.

Apéndice

“Efectos y Recomendaciones sobre los sistemas de compensación económica variable”

Si bien estos se utilizan principalmente en los puestos comerciales, muchas empresas ya los están implementando también en otras áreas como las productivas o administrativas, logrando mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización. Un primer postulado básico es que el plan de incentivos siempre tiene al menos uno de los siguientes tres objetivos: atraer – retener - motivar. Ejemplos:

1) Atraer: una empresa tiene dificultades para conseguir empleados en una determinada posición, y sus competidores tienen por algún motivo mayor atractivo. Será entonces necesario “tentarlos” mediante un sistema de compensación que les justifique el cambio. En contextos de desempleo y de puestos que se consiguen en el mercado fácilmente este objetivo no suele ser muy utilizado, pero a medida que el puesto es más difícil de conseguir o es más alto en la escala de la organización aparece con mayor frecuencia.

2) Retener: para las empresas que tienen altos índices de rotación suele ser bueno ofrecer beneficios que permitan disminuir el éxodo. Una de las estrategias más utilizadas es la de ofrecer bonificaciones de largo plazo y realizables sólo en el caso de que la persona continúe ligado a la empresa, como participaciones en las ganancias anuales u opciones de compra de acciones (para las empresas más grandes).

3) Motivar: es cierto que la motivación de la gente en sus trabajos no es sólo económica, pero para determinados puestos (como los comerciales) los sistemas de incentivos juegan un rol fundamental. Un empleado que siente que no recibe lo que merece es rápidamente un dolor de cabeza para la organización. La motivación puede conseguirse por muchas vías, pero la económica suele ser muy eficaz si se implementa correctamente.

Cada plan de incentivos es particular de cada organización: no se puede “copiar y pegar” un plan exitoso de una empresa y pasarlo a la otra sin adaptaciones. No obstante, hay lineamientos que se deberían seguir para inspirar cualquier sistema de compensación variable. Veamos estos consejos:

1) Relevancia: el empleado debe vincular directamente su desempeño con el premio. De nada sirven esos planes que premian lo logrado por otras áreas de la empresa, o logros generales (“este año a la empresa le fue bien, entonces cobras”). El colaborador debe sentir que ese premio se lo tiene bien ganado. Si no, lo vivirá como un aumento de sueldo encubierto o una dádiva, y cuando se haya esforzado y no reciba su recompensa quizá termine más desmotivado que antes.

2) Equilibrio: el sistema debe tener un buen equilibrio entre lo fijo y lo variable: en general, el sueldo fijo debería ser el grueso de la compensación económica que recibe cualquier persona, y el variable un premio por los resultados logrados. Un sistema que pague muy poco sueldo básico corre el riesgo de que ante uno o dos períodos malos el empleado no cuente con un ingreso suficiente para continuar con la tarea, y por lo tanto

decida abandonar su puesto. El empleado no debe sentir que él apuesta más al resultado que el mismo empresario.

3) Simpleza: los planes demasiado sofisticados terminan siendo un problema para la empresa, porque la gente no los comprende y no sabe por qué los están premiando. Cuando estos dependen de resultados confidenciales (como la facturación, o la rentabilidad de una operación) terminan viéndose como poco transparentes y comienzan las suspicacias. Tampoco es posible que haya que ser Contador para entender el cálculo: el empleado, a su nivel, debe poder sacar sus propias cuentas.

4) Desafiante: el sistema debe tener un adecuado equilibrio entre lo sencillo y lo imposible. Si el comportamiento premiado es vivido como irrealizable, los empleados optarán por dejar de preocuparse por el incentivo y quitarán toda colaboración, y quizá su desempeño esté por debajo de la media. En cambio, si los objetivos son demasiado sencillos se corre el riesgo de que sea un premio inmerecido y por lo tanto quede desacreditado como sistema de reconocimiento.

5) Premiar lo sobresaliente: un error frecuente es premiar a los empleados por hacer lo que deben hacer, como por ejemplo llegar en horario. ¿Tiene sentido el tradicional “premio por presentismo” si el empleado tiene un horario de entrada y salida estipulado? Situaciones de injusticia se viven a diario en las empresas cuando un empleado, quizá por haberse enfermado, pierde parte de sus ingresos cuando quizá su compromiso o desempeño están intactos. Otro premio similar (también muy utilizado en el Estado) es el “premio por antigüedad”. ¿Debiéramos premiar a alguien porque hace mucho que trabaja en una empresa... o hacerlo porque lo hace muy bien? Estos aspectos deben ser tomados muy en cuenta.

6) Tener “techo”: un típico ejemplo es “si el vendedor genera, que gane...”. Esto es el principio de una posible mala decisión. Hay muchos ejemplos de empleados que terminan ganando más que sus jefes directos, y en algunos casos que los mismos dueños de la empresa. Cuando se quiere revertir ya es tarde: probablemente perderemos para siempre a nuestro mejor vendedor. Lo ideal es que el sistema esté calculado sobre la base del sueldo fijo, con un tope que sea bastante difícil de alcanzar. Con eso bastará para motivar mucho y mantener el equilibrio interno de las remuneraciones.

Para finalizar, resumimos que los sistemas de compensación variables deberían premiar por las tareas que se quieren fomentar, e inhibir las conductas que no son deseables repetir. Tan simple como eso, como el más elemental sistema de premios que podrían implementar cualquier padre con su hijo, que recibe un regalo cuando se saca una buena nota. En este caso, además, se vuelve muy conveniente no adoptar ninguna decisión si no se está absolutamente seguro de sus consecuencias. Porque los sistemas de compensación variables suelen costar dinero, y sería una muy mala noticia que encima no produjeran el efecto deseado.

Artículo: “Efectos y Recomendaciones sobre los sistemas de compensación económica variable”. En: www.gestiopolis.com

Bibliografía

Akerlof, George

Gift Exchange and Efficiency Wage Theory

Pago de Incentivos

Editorial: Greats Ideas. 1998

Becker, Carl; Huselid, Lian; Ulrich, Don

Administración de Recursos Humanos

Traducción de María E. Caña

Editorial: Antillana

España 2001

Bohlander, George; Sherman, Arthur; y Snell, Scott

Administración de Recursos Humanos

Juan Carlos Jolly Vallejo, traductor

Enrique Rico López, revisor técnico

Editorial: International Thomson Editores, S. A. de C. V.

México 1999

Chiavenato, Idalberto

Administración de Recursos Humanos

Editorial: Mc Graw Hill

Compensaciones Quinta Edición

Chingos, Oscar R.

Coaching y sus aplicaciones practicas para la línea de los mandos medios

Editorial: Norma

Mexico DF, 1997

Deeprouse, Donna

How to Recognize & Reward Employees

American Management Association

Editorial: Amacom, New York 1994

Dessler, Gary

Administración de Personal, Octava Edición

Pearson Educación

México 2001

González Rey, Fernando Luis

Investigación Cualitativa en Psicología

Editorial: International Thomson Editores, S. A. de C. V.

México 2000

Gross, Benjamín

Administración de Recursos Humanos

Editorial: Gestiones 2000

Argentina 1995

Henderson, Eunice

Teoría Económica y Compensaciones

Editorial: Ariel S.A.

México 1985

Lawer, Jason
Compensaciones
Editorial: McGraw Hill
Interamericana de Mexico, S.A. de C.V.
N. York.1990

Riddestrale, Philip y Nordstrom, Jack
Compensaciones Económicas en las organizaciones modernas
Traducción: D. Lampa
Editorial: Amacom US.
Texas US, 2000

Rodríguez, Julio
Motivación de las Personas
Editorial: Panamericana
Santiago de Chile, 2001

Direcciones Web, consultadas:

www.amazone.com
Recursos Humanos
Articulo: Compensaciones Variables

www.bumerang.com.ar
Soluciones tecnológicas de RRHH.
Articulo: Pago Variable.

www.gestiopolis.com
Articulo: La Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.
Articulo: Enfoques y modelos de competencias

www.incae.org.cr
INCAE
Academy Of Managment of People
Como crear una ventaja competitiva sostenible administrando correctamente al personal
e-mail: jagarcia@rrhh.net

www.monografias.com
Compensaciones Recurso Humano
Articulo: Compensaciones Variables

Resumen

Los sistemas de compensación económica variable son hoy en día la solución a mucha de la problemática generada por la improductividad, baja rentabilidad, desmotivación laboral, etc., que sufren las empresas.

Este proyecto de Compensaciones económicas variables, tiene la claridad suficiente para que los trabajadores vean compensados sus esfuerzos extras, en indicadores que manejan diariamente, tales como la eficiencia, calidad, entregas a tiempo, pero que principalmente pueden modificar ya sea con sus esfuerzos o con su improductividad.

Utilizando mediciones con los históricos de la eficiencia promedio se logró un punto de equilibrio para establecer la frontera entre lo mínimo esperado y lo extra en cuanto a niveles de producción. A estos niveles extras de producción se le cuantificaron tablas con valores en Quetzales.

Los resultados fueron sorprendentes en cuanto al aumento de la productividad e ingresos económicos de los trabajadores, validando con esto la premisa inicial de este resumen.