1-. RESUMEN

Los esquemas de compensación basados en productividad, han sido un factor de gran importancia para todas las compañías y las personas en el mercado laboral.

Durante el presente estudio realicé una investigación tanto teórica como practica sobre los distintos esquemas de compensación que son utilizados en compañías de manufactura, servicios, maquiladoras, etc., logrando con esto confirmar la gran variedad de esquemas de compensación que existen en la actualidad. El esquema de compensación de Stone Container de México S.A. fue el objeto fundamental de la parte práctica de este estudio, mediante el cual se logro realizar mejoras y propuestas al esquema de compensaciones de la compañía, obteniendo una mayor equidad y un incremento en la productividad de las personas.

2-. INTRODUCCIÓN

2.1 Los esquemas de compensación basados en productividad

Durante la investigación lograremos definir los esquemas de compensación basados en productividad, así como también analizar distintos esquemas de compensación, en especial el esquema utilizado en Stone Container de México S.A.

Analizaremos la historia general de los esquemas de compensación y conocer la tendencia mundial en esquemas de compensación variable basados en productividad, teniendo como principal objetivo el rediseño o complemento de esquema de compensación de Stone Container de México S.A..

Por otra parte, identificaremos las fortalezas del esquema de compensaciones de la compañía y de igual manera las áreas de oportunidad que se puedan aprovechar para que el personal de la compañía logre identificarse y permanecer dentro de la empresa para contribuir con su productividad para el objetivo de cualquier negocio privado, el rendimiento financiero.

2.2 Preguntas de investigación

La principal cuestión a identificar durante la presente investigación será determinar ¿Cuáles han sido los esquemas de compensación que proponen los teóricos de la compensación? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en el esquema de compensación de Stone Container de México S.A.? ¿Cuáles son los resultados o beneficios que obtendría la compañía al mejorar o modificar su esquema de compensación? ¿Quiénes son las personas involucradas o beneficiadas con los esquemas de compensación? ¿E n que momento es conveniente un esquema de compensación variable? ¿ Cómo aplicar el esquema de compensación variable de manera adecuada y que sea aceptado por todo el personal? ¿ Cuáles son las causas que han despertado el interés en el estudio de los esquemas de compensación variable?

2.3 Justificación

En estos momentos en la mayoría de las compañías maquiladoras y en las compañías en general en el estado de Nuevo León se presenta un alto índice de rotación y de ausentismo del personal sindicalizado, así como también hemos observado hasta un 4.30% mensual de rotación en el personal empleado en nuestra compañía en comparación de un 7.5 % que tienen en promedio las compañías maquiladoras, los cuales generan altos costos de Recursos Humanos por los procesos continuos de reclutamiento, selección, capacitación, aplicación de exámenes médicos y psicometricos del personal de nuevo ingreso.

Por otra parte también se ha observado falta de equidad y justicia en el esquema de compensación de la compañía, para la cual analizamos y propusimos mejoras para lograr disminuir los altos índices de rotación (4.3% mensual) y ausentismo (3.2% mensual), y de igual manera a su vez incrementar la productividad del personal que labora en la compañía.

El actual sistema de compensación variable basada en la productividad general de la empresa, no cumple con el principio básico de la equidad, ya que retribuye de igual forma al personal que se esfuerza al 100% en su trabajo así como aquella persona que laboró a un 60% de su capacidad.

2.4 Definiciones

Debemos de definir a los distintos tipos de compensación o pago que perciben las personas que prestan un servicio, principalmente existen cuatro tipos de compensación:

Compensación Base que consiste únicamente en Sueldo Base Mensual. Es aquella parte del sueldo que se mantiene prácticamente el cual solo se ajusta por la inflación o por mejor dominio del puesto.

Compensación Variable es aquella parte del pago de las personas que depende de los resultados o del desempeño extraordinario de las personas por lo que se justifica recibir esta retribución adicional. Esta compensación variable puede ser un bono de desempeño en el nivel ejecutivo (este determinado de acuerdo a los resultados financieros de la compañía), bono de productividad al personal operativo o administrativo (el cual es determinado por estándares de producción u objetivos ya establecidos con anterioridad) y comisiones en el departamento de ventas (esto determinado de acuerdo a un volumen de ventas o un monto vendido.

Compensación Integrada que consiste en el Sueldo Base + Prestaciones.

Compensación Total en Efectivo la cual incluye Sueldo Base + Prestaciones y cualquier tipo de Compensación Variable como bonos, comisiones o incentivos.

Compensación Total Neta que es igual a la Compensación Total en Efectivo – el Impuesto a la Renta a Percepciones del Trabajo.

Algunas de las prestaciones mencionadas anteriormente son las siguientes:

Aguinaldo: Prestación obligatoria por Ley, con un mínimo de 15 días de sueldo por año, y que no tiene máximo o limite de días a entregar en el mes de diciembre.

Prima Vacacional porcentaje de pago de sueldo sobre los días de vacaciones correspondientes de cada persona.

Despensa o Bonos de Despensa que se entrega sobre la base de un porcentaje del sueldo o una cantidad fija predeterminada.

Otras prestaciones de Previsión Social las cuales se entregan sobre la base de un porcentaje del sueldo o una cantidad fija predeterminada que entrega la empresa. Menciono estás prestaciones porque son las que ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia de las personas hacía la empresa.

Si decimos que motivación es la voluntad a trabajar de las personas, la rotación voluntaria es completamente lo contrario. Dentro de las formas de rotación, existe la rotación involuntaria aquella que las empresas provocan ya sea por reajuste o debido a que existe algún motivo que justifique el despido de alguna persona el cual se evitaría al tomar la empresa la decisión de no despedir a nadie, y la voluntaria, aquella en la cual la persona decide de acuerdo a sus criterios y principios dejar de trabajar en una empresa, la cual es la que nos interesa en este estudio.

La rotación dentro de las compañías es determinada en base de dividir el número de bajas durante un mes determinado entre el número de personal promedio durante el mes Ejemplo:

Mayo

Bajas (Renuncia Voluntaria)	11
Promedio de Personal	198

R = No Bajas/ Prom. Personal

R = 11 / 198

R = 5.55% de Rotación Mensual

El tiempo que una persona presta sus servicios a otra, es conocido normalmente como jornada de trabajo, que legalmente se conoce como jornada diurna, mixta o nocturna. Cuando una persona no asiste a cumplir con este horario o jornada de trabajo es conocido como ausentismo, el cual puede

ser Justificado, Injustificado, por Accidente de Trabajo o por Enfermedad General.

El número de jornadas del mes se determina del número de días laborados del mes * el número promedio de personal durante el mismo ejemplo:

Jornadas = Días Laborados * Prom. De Personal

Jornadas = 24 Días * 198 Personas

Jornadas = 4752

El ausentismo dentro de las compañías se determina en base de dividir el número de faltas totales (injustificadas + justificadas + incapacidades) / el numero de jornadas de trabajo del mes,

Faltas Injustificadas	78
Faltas Justificadas	15
Incapacidad por Accidente	32
Incapacidad por Enfermedad General	9
Total de Faltas	134

Ausentismo Total = No. De Faltas Totales / No. De Jornadas

Ausentismo Total= 134 / 4752

Ausentismo Total= 2.81 % de Ausentismo

2.5 Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio es la constante evolución de los esquemas de compensación en la industria, lo cual puede provocar una obsolescencia del esquema aquí planteado en el corto plazo, debido a esta dificultad se diseñara un programa de revisión constante para conocer de una manera discreta cuales pueden ser las inquietudes del personal, en cuanto a los distintos esquemas de pago.

3-. MARCO TEÓRICO

3.1 Los Esquemas de Compensación

Las distintas Teorías de esquemas de compensación que mencionaremos durante el desarrollo del Marco Teórico, así como los ejemplos y distinto tipos de bonos o sistemas, han sido de gran importancia para el desarrollo de este estudio.

Nos ha permitido comprobar los resultados que ofrece cada tipo de sistema de compensación, así como las ventajas y desventajas que puede tener en determinado momento cada tipo de esquemas de compensación.

La ayuda que nos han brindado estas teorías y estudios, ha sido de gran importancia para el soporte de los resultados que se pueden obtener con el diseño de este nuevo Sistema de Compensación, dentro de la compañía en la cual desarrollamos el estudio.

3.2 Importancia de la compensación.

El sistema de compensación que utilizan las organizaciones, puede jugar un rol importante en los esfuerzos de las compañías por obtener una ventaja competitiva y lograr sus mayores objetivos.

Un sistema de compensación :

- Debe señalar a los empleados (y otros)los principales objetivos de la organización; tales como la calidad, el enfoque al cliente y otras metas, dando énfasis sobre la base de los programas de compensación[1].
- Atraer y retener a los empleados para desarrollar las habilidades que ellos necesitan.
- Motivar a los empleados para desempeñarse eficientemente.
- Apoyar el tipo de cultura que la compañía busca generar[2].

[1] Greg Carnish and Garry Adams, "Trends in Remuneration: The Concept of Total Qualityt Pay," Asia Pacific Human Resources, Vol. 31, 1993, pp. 75-86

[2] Elizabeth J. Hawk, "Culture and Rewards: A Balancing Act," Personnel Journal, April 1995, p. 37

3.2.1 Cambiando la filosofía con respecto a los programas de paga.

Hoy en día continua un movimiento general, donde la política sobre el incremento de los salarios permite que sean dos fuerzas: La inflación y la antigüedad, y no la actuación la que permita determinar el incremento de los sueldos. El pago por actuación es una nueva manera de lograr los incrementos. Los gerentes se preguntan ¿Qué has hecho tu por mí últimamente?, Cuántas actuaciones hemos medido, y en él ultimo año cuantos estándares de actuación se ha reportado. En esta atmósfera, nosotros estamos viendo tres cambios muy importantes en la filosofía de las compañías, concerniente al pago y los beneficios de sus empleados:

- Incremento en la voluntad para reducir la fuerza de trabajo, incremento en las restricciones para controlar los costos de los desperdicios, de los sueldos y de los beneficios.
- Existe menos preocupación por la posición del sueldo de la competencia y más por lo concerniente a la compañía y que puede hacer por mejorar
- La implementación de programas para motivar y premiar por actuación permite tener sistemas de pago más variables, en estudios recientes demostraron que un factor importante en los sistemas de compensación, es la compensación a largo plazo, siendo un factor crítico hoy en día[3].

Componentes y objetivos de los sistemas de compensación organizacionales.

[3] Unstable pay becomes ever more common (1995, dec. 4). The Wall Street journal, p. A i .

Quizá el objetivo más importante de los sistemas de pago es medir la honestidad y la equidad. La equidad puede ser medida en tres dimensiones:

- Equidad interna. En términos del valor relativo del trabajo del individuo, ¿es el pago justo?
- Equidad externa. Se paga los sueldos justos en la organización, en términos del mercado competitivo fuera de la organización.
- Equidad individual. ¿Es el pago de cada individuo justo con relación a otros individuos que hacen trabajos similares?

El objetivo final es un balance relativo en el tamaño del pago diferencial entre los distinto segmentos de la fuerza de trabajo. Si los sistemas de pago logran los objetivos, finalmente ellos deben recibir un pago adecuado y equitativo. Por ejemplo, debe de haber un balance en el pago en relación entre los supervisores y los subordinados mejor pagados. De acuerdo a una firma Publica de Contadores Coopers & Lybrand, entre las compañías estudiadas, para lograr un buen manejo de los sistemas de compensación, la diferencia del sueldo debe de ser de un 15% de compensación en general[4].

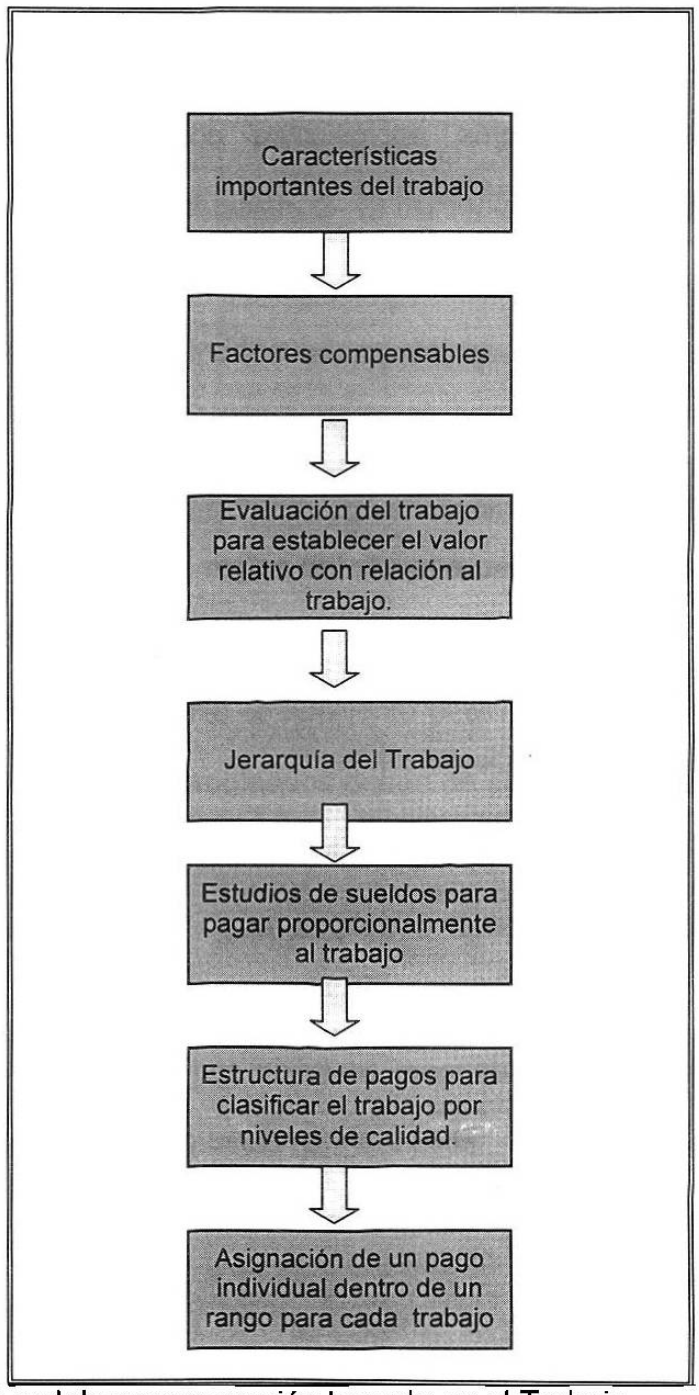
[4] Labor Letter (1990, Oct. 2). The Wall Street Journal, p. A1.

3.2.2 Una apreciación global de los sistemas de pago.

El procedimiento descrito a continuación de los sistemas de pago en desarrollo, ayuda a los involucrados en el desarrollo del proceso para la aplicación de sus juicios de manera sistemática. El distintivo para el éxito de los sistemas de compensación, es como en otras áreas, su fácil entendimiento, fácil manera de realizar y de ser fácilmente aceptado por el personal. El principal objetivo en los sistemas en desarrollo es asignar un valor monetario a cada trabajo en la organización (en proporción baja al sueldo) y desarrollar un procedimiento para el incremento ordenado (sobre la base del merito, la inflación o alguna combinación de los dos). Para el desarrollo de los sistemas, nosotros necesitamos cuatro herramientas básicas:

- Retroalimentación de las descripciones de trabajo
- Un método de evaluación del trabajo
- Estudios de sueldos
- Una estructura de sueldos.

La siguiente figura muestra este proceso[5]:



Modelo Tradicional de compensación basado en el Trabajo.

[5] Cascio, Wayne F., "Managing Human Resorces" Irwin, McGraw-Hill, Denver, 1998, p. 396.

3.2.3 Requisitos para los Sistemas de Incentivos Efectivos.

Los programas de incentivos funcionan bien debido a que ellos están basados en dos principios psicológicos ampliamente aceptados: 1-La motivación incrementa la actuación, 2- El reconocimiento es un gran factor en la motivación[6]. Desgraciadamente, sin embargo, se diseñan muchos programas de incentivos inadecuadamente, y estos no funcionan. Estos sistemas violan alguna de las reglas siguientes:

- Debe ser simple. Las reglas del sistema deben de ser simples, claras y entendibles.
- Debe ser especifico. No es suficiente decir " produzcan más" o " alto a los accidentes". Los empleados deben de saber que es lo que se espera de ellos exactamente.
- Debe ser accesible. Cada empleado debe de tener una oportunidad razonable de alcanzar las metas.
- Debe ser razonable. Los objetivos razonables son la base fundamental para el diseño de los planes de incentivos.

[6] Rethinking rewards (1993, Nov.-Dec.). Harvard Business review , pp. 37-49.

3.2.4 Políticas en la Planeación y Administración del Pago.

El secreto en el pago es una apolítica difícil de mantener particularmente en compañías donde vinculan el pago y la actuación. Por ejemplo, investigaciones en los bancos encontraron que cuando los sistemas de pago son abiertos, los gerentes tienden a realizar incrementos de sueldo más alto al personal de quienes ellos dependen fuertemente. Aparentemente ello lo hacen porque necesitan de la cooperación de sus subordinados, y los subordinados pueden conocer los incrementos de pago[7] otorgados a sus compañeros. La apertura contra el secreto no es un fenómeno de ahora.

---

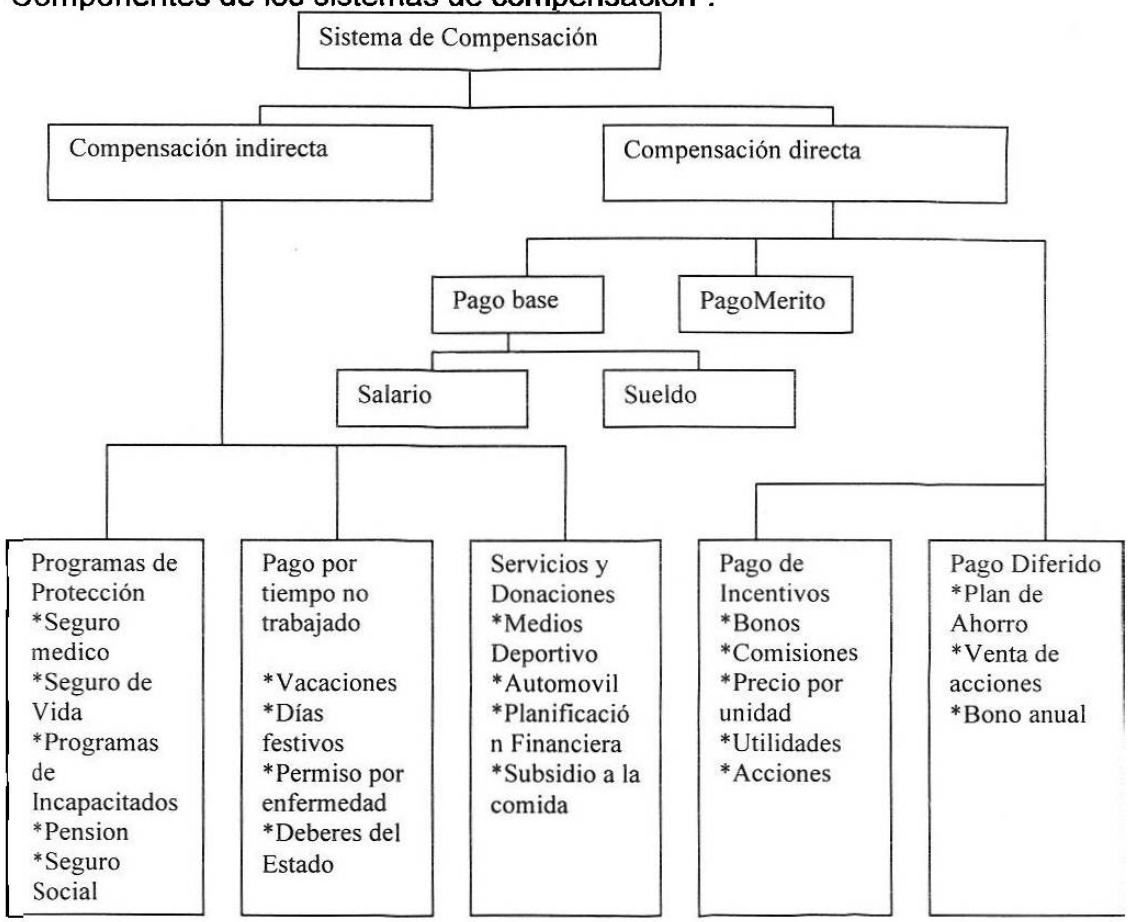
[7] Bartol, K.M., & Martín, D.C. (1998). Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. Personnel Psychology, 41, 361-378.

3.3 Satisfacción y motivación de los empleados en el diseño de la compensación

Las personas no tienen una necesidad básica instintiva por el dinero, solo es un articulo que es importante si puede satisfacer otras necesidades.

Las organizaciones frecuentemente subestiman el valor de los trabajadores. La equidad y la teoría de las expectativas puede ayudar a explicar a las reacciones de los empleados sobre los sistemas de compensación.

Componentes de los sistemas de compensación[8]:



[8] Fisher Cynthia d., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B. "Human Resource Management", Fourt Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1999, pp.553.

3.4 Importancia estratégica del pago variable

E. E. Lawler dio un nuevo nombre a los programas de paga que buscan alinear la compensación con las metas de la organización, como lo son la cultura, los valores, así como los cambios de la economía global[9]. El nuevo sistema de pago busca un mecanismo que permita utilizar todos los elementos de compensación directa (compensación en efectivo) e indirecta (beneficios), para ayudar a crear una sociedad entre el empleado y la organización. El objetivo es que los empleados:

- Entiendan las metas de la organización
- Conozcan su papel en el logro de estas metas
- Que se involucren apropiadamente en las decisiones de la organización.
- Acepten que sus premios se relacionan con la contribución en el logro de las metas de la organización[10].

---

[9] E.E. Lawler III, The New Pay, CEO Publication G84-7 (55) (Los Angeles: Center for Effective Organizations, University of Sauthern California, 1986).

[10] Edward E. Lawler III and G. Douglas Jenkins , Jr., "Strategic Reward Systems," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (eds.), Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2D ed., Vol. 3. (Palo Alto , Calif.: Consulting Psychologists Press, 1992)

3.6 Incentivos Individuales

3.6.1 Incentivo de cuota por pieza

El incentivo de pago por pieza es el más común y tentativo de los incentivos individuales por los trabajadores de producción. Se paga una cantidad fija por cada unidad de producción. El pago de cada unidad es determinado de la siguiente forma: Primero, se determina la cuota a pagar determinado probablemente por un estudio de salario. En este caso el rendimiento por día mesurado. Un estudio de tiempos y movimientos realizado por ingenieros también puede proveer información acerca del numero de unidades que un empleado debe poder hacer durante el día. El promedio diario de salario dividido entre las unidades por día, y se obtiene el promedio por pieza. Por ejemplo, si el promedio de salario es de 48 dólares cada empleado, entonces debe de poder producir 96 unidades por día, la cuota a pagar por cada pieza debe ser de 50 centavos.

Algunos sistemas de cuota por pieza, solo pagan la base sobre las unidades producidas, para que un empleado que solamente hizo 70 unidades a 50 centavos reciba 35 dólares. Muchos sistemas de cuota por pieza garantizan un salario igual al estándar de rendimiento normal, para que todos los trabajadores que hagan 96 o menos unidades puedan recibir 48 dólares. El sistema de incentivos paga por todas las unidades en exceso del estándar. Así un empleado que hace 110 unidades puede recibir 48 dólares más 7 (14 unidades extras por 50 centavos) es igual a 55 dólares.

El plan Taylor. Es una variación del sistema de cuota por pieza, desarrollado a principios del siglo XIX por Frederick W. Taylor diferente de la estrategia del plan de cuota por pieza. El plan Taylor ofrece un precio por cada pieza trabajada, utilizando el ejemplo anterior el plan Taylor ofrece específicamente 50 centavos por unidad por 96 unidades diarias, pero si los trabajadores producen un 125% del estándar, (o sea 120 unidades), el pago por cada pieza se incrementa a 65 centavos por las piezas excedentes a 96. = 24 piezas a 65 centavos.

Plan Horas Estándar. El plan de horas normales es similar a la estrategia del plan por pieza trabajada, excepto porque el estándar se mide en unidades por hora. Los establecimientos de reparación de automóviles utilizan estos sistemas. Si el cliente quiere conocer el costo de reemplazar una pieza, él tendrá un estimado basándose en los mismos componentes de ese tipo de carros. Si el costo es de 40 dólares la hora y reemplazar la pieza requiere en promedio 4 horas, la expectativa del costo de la mano de obra es de 160 dólares. Este es el costo de la mano de obra presentado al cliente, si el trabajo es terminado antes, al cliente le cobra 160 dólares, y al mecánico le paga por 4 horas de trabajo (el tiempo normal para realizar el trabajo). Si el trabajo se estimo en 4 horas de trabajo y tardará más de 4 horas en realizarlo, al mecánico solo se pagarán 160 dólares). Los planes de horas estándar generalmente son utilizados en operaciones de ciclos largos y que no son repetitivas.

3.6.2 Comisiones

Los sistemas de compensación de comisiones que normalmente se encuentran en trabajos de ventas, le permiten al vendedor recibir un porcentaje de este y es una parte importante de su ingreso total (ejemplo 5% del total de ventas). Alrededor de dos terceras partes de todos los vendedores se les paga una comisión directa, un sueldo menor que la comisión.

3.6.3 Bonos

Una de las tendencias más populares en los sistemas de compensación es el uso de bonos: en un tiempo el bono por desempeño busca cumplir las metas basándose en la actuación. El pago de bonos puede ser basado en el cumplimiento de objetivos de una valuación subjetiva. En algunas organizaciones todos los empleados reciben un pago extraordinario si se cumplen las metas organizacionales, considerando que a otro sistema el pago sería con base a la actuación de cada individuo. Un ejemplo del sistema anterior es la Ford Motor Company. En un plan establecido por el sindicato de trabajadores de la armadora y Ford en 1982, todos los trabajadores y empleados asalariados compartía las ganancias extraordinarias cuando Ford lograba sus metas proyectadas. En 1998 el bono extraordinario sobre las ganancias establecía un promedio de 4,400 dólares después del duodécimo pago que se realizaba. En 1998 el pago del bono fue más del doble en promedio de 1997 de 1700 dólares y mayor que el promedio de 1995 de 4,000 dólares. Durante tres años de 1990 a 1992, los trabajadores no recibieron bono por utilidad debido al decremento de la actuación de la organización pero

volvieron los premios en promedio de 1350 dólares en 1993 y de 4,000 dólares en 1994.

Un ejemplo del bono basado en la actuación individual son las cláusulas en los contratos de algunos jugadores de la liga de Béisbol en la cual se especifica que ellos recibirán un bono si llegan al juego de estrellas o si tienen alguna actuación sobresaliente en alguna de las áreas del juego.

3.6.4 Pago basado en habilidades

El pago basado en Habilidades (Pago basada en conocimiento); es un sistema de pago a los empleados en donde la base del trabajo es relacionada con las habilidades que posen y se asocia su recompensa a los niveles de actuación o de antigüedad[12]. Bajo un plan típico basado en el pago por habilidades, el empleado es capacitado y recibe capacitación al iniciar su trabajo. El o ella entran en un grupo de trabajo en un nivel de pago y tienen la oportunidad de aprender habilidades de su trabajo en su mismo trabajo, obteniendo experiencia más allá de l entrenamiento. Cuando el empleado demuestra el dominio de diferentes trabajos, él entra a un nuevo grupo de trabajo, donde su pago es incrementado[13].

[12] Dale C. Rowland, "Incentive For Knowledge," Training, May 1987, pp. 57-66; Richard L. Bunning, "Skill-Based Pay: Restoring Incentives to the Workplace," Personel Administrator, June 1989, pp. 65-70.

[13] Edward E. Lawler and Gerald E. Ledford, Jr., "Skill-Based Pay: A Concept That's Catching On," Compensation and Benefits Review, Juanuary-February 1986, pp. 54-61.

Este modelo es muy utilizado para el diseño de Planes de Pago Basados ene Habilidades. El establecimiento de estos modelos es aplicable cuando el aprendizaje es progresivo y de bastante lógica su implantación. Se definen los distintos niveles de habilidades, y el pago se incrementa cuando el conocimiento de las habilidades se incrementa y es verificado. El modelo de incremento por puntos, es usado cuando existe una gran variedad de trabajos. A la variedad de los trabajos se les asigna un valor en puntos de acuerdo a la dificultad en aprenderlos, y los puntos por cada trabajo dominado logran un premio (en términos de compensación), un empleado que ha aprendido las habilidades requeridas puede pasar a otro departamento que lo necesite.

3.6.5 Pago por meritos

El Pago por Meritos, es el procedimiento estándar para la relación entre el incremento y la actuación individual. Es un gran dispositivo motivacional para todos lo empleados en todos los niveles gerenciales, profesionales y sindicalizados de la organización[14]. **El Pago por Meritos** se otorga un incremento anual basándose en el desempeño del ultimo año de las personas. Por ejemplo, durante periodos de baja inflación y presiones de los competidores en la reducción de costos, el personal con alta actuación puede recibir un incremento de un 5%, considerando que las personas con una actuación promedio pueden recibir un 3% de incremento y las personas con bajos niveles de actuación pueden no recibir un incremento.

[14] Edward E. Lawler, G. E. Ledford, and S.A. Mohrman, Employee Involvement in America (Houston: American Productivity and Quality Center, 1989).

3.6.5.1 Evidencias del Pago por Actuación

¿Qué motiva a los empelados? La motivación en el sentido más simple involucra tres elementos:

- Qué es importante para la persona
- Qué ofrece el mismo
- Qué conducta desea

En el pasado las personas responsables de la compensación no se hicieron estas preguntas, los empleados aprendieron que conductas eran importantes en el proceso de socialización como parte del proceso de administración de la actuación[15].

Componentes de un Sistema de Recompensa

1) Compensación
2) Beneficios
3) Interacción Social
4) Seguridad
5) Status, Reconocimiento
6) Variedad en el trabajo
7) Carga de Trabajo
8) Importancia del Trabajo
9) Autoridad, control y autonomía
10) Avance

[15] M. R. Louis, B. Z. Posner, and G. N. Powell, " The Availability and Helpfulness of Socialization Practices," Personnel Psychology 36 (1983), pp. 57-66; E. H. Schein, " Organizational Socialization and the Profesión of Management," Industrial Management Review 9 (1968), pp. 1-16.

11) Retroalimentación

12) Condiciones de Trabajo

13) Oportunidades de Desarrollo

Estos son los componentes principales que se deben de considerar para la elaboración de un sistema de recompensas, al momento de faltar uno de estos elementos los sistemas pueden presentar debilidades y provocar su fracaso.

Estudios recientes sugieren que los candidatos de hoy en día buscan organizaciones con sistema de recompensa acordes a su personalidad[16].

A continuación presentamos una tabla del tipo de personalidad que pueden presentar los candidatos y el tipo de organización en la cual se desempeñaría de una manera más confiados.

[16] D. M. Cable and T. A. Judge, " Pay Preferences and Job Search decisions: A Person-Organization Fit Perspective," Personnel Psychology 47 (1994), pp. 317-48.

Características Personales	Prefieren sistemas de Recompensa con las siguientes Características
Materialistas	Relativamente más interesados en el nivel de paga[17]
Bajo Autoestima	Los individuos con baja autoestima , buscan organizaciones descentralizadas y con bajo pago por actuación[18]
Tomadores de Riesgos	Buscan Planes basados en actuación[19]
Individualistas	Buscan planes basados en actuación individual y no grupal[20].

La mayoría de los estudios controlados donde las compañías basan su pago en la actuación corporativa, las divisiones reportan incrementos en la

[17] Ibid

[18] D. B. Turban and T. L. Keon, " Organizational Attrativeness: An Interactionist Perspective," Journal of Applied Psychology 78 (1993). Pp. 184-93.

[19] Cable and Judge, "Pay Preferences"; Kohn, Punished by Rewards.

[20] Cable and Judge, "Pay Preferences";

actuación del 4% al 6% por año[21]. En una compañía típica se realizo un experimento en una división se implemento un plan de incentivos grupal y en otra división no se realizaron cambios al sistema de pago[22]. Después de llevar a cabo este plan de pago variable, la actuación en la dirección experimental mejoro significativamente la actuación de un 11% a un 12%. Como ejemplo los costos de producción se redujeron en un 6%.

La competencia global ha creado un desafió difícil para las organizaciones en general y en particular para los especialistas en Recursos Humanos[23].

Un acercamiento popular para referir la productividad ha sido la vinculación de premios a la actuación a través del pago de incentivos[24]. De hecho la idea del pago de incentivos es también aceptado ampliamente por la mayoría de las organizaciones que dicen que ellos pagan la actuación. Los estudios de corporaciones americanas encontraron que entre el 68 y 80 por ciento de ellos paga la actuación como un objetivo importante de la organización[25]. Mas allá, del numero de compañías que ofrecen varias formas

---

[21] B. Major, " Gender, Justice, and The Pshychology of Entitlement," Review of Personality and Psycology 7 (1988), pp. 124-48.

[22] Petty et al., " An Experimental Evaluation."

[23] Wayne Brockbank, "HR's Future on the Way to a Presence," Human Resource Management, Vol. 36 (1), 1997, pp. 65-69.

[24] Thomas B. Wilson, Innovative Reward Systems for the Changing Workplace (New York: McGraw-Hill, 1995).

[25] Bureau of National Affairs, Non-Traditional Incentive Pay Programs, Personnel Policies Forum Survey No. 184 (Washington: Bureau of National Affairs, May 1991); Shawn Tully, "Your Paycheck Gets Exciting," Fortune, November 1,1993, pp. 83-98; Carla O'Dell, with Jerry McAdams, People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity and Quality Center, American Compensation Association, National Survey on Non-Traditional Reward and Human Resource Practices (Houston, Texas: American Productivity enter, 1987); C. Peck, pay for Performance: The interaction of Compensation and Performance Appraisal, No 155 (New Yorc: The Conference Board, 1984)

de pago de incentivos, se ha incrementado en los últimos años[26]. Además de los estudios, indica que los sistemas de paga vinculados con la actuación, pueden ayudar al empleado a mejorar la actuación[27].

3.6.5.2 Razones para utilizar el pago por actuación

- Motivación. Varios estudios incluso investigaciones basados en la agencia libre y arbitraje de las ofertas finales de la liga de baseball[28] indican que cuando el pago esta relacionado con la actuación, las actuaciones individuales y de grupo son consistentemente mas altas que cuando una contingencia no este presente[29]. La teoría de las expectativas de Among sugiere que un eslabón entre el pago y la actuación son necesarios para motivar la actuación[30]. Entre los acercamientos a la motivación de l trabajo, la teoría de las expectativas

[26] Tully, "Your Paychech Gets Exciting."

[27] George Graen, "Instrumentaly Theory of Work Motivation," Journal of Applied Psychology, Vol. 53, 1965, pp. 1-25; R.D. Prichard, D. W. Leonard, C. W. Von Bergen, Jr., and R. J. Kirk, "The Effects of Varying Schedules of Reinforcement on Human Task Performance," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16,1976, pp. 205-230.

[28] Joseph W. Harder, "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents," Jornal of Applied Psychology, Vol. 76, 1991, pp. 458-464; Robert D. Bretz, Jr., and Steven L. Thomas, "Perceived Equity, Motivation, and Final-Offer Arbitration in Major League Baseball," Journal of Applied Psychology, Vol. 77, 1992, pp. 280-287.

[29] Deborah A. Mohr, James A. Riedel, and Kent S. Crawford. "A Group Wage Incentive System Can Boost Performance and Cust Costs," Defense Management Journal, 1986, 2d Qtr., pp. 13-17; B.S. Georgopolous, G. M. Mahoney, and M. W. Jones, " A Path Goal Approach to Productivity," Journal of Applied Psychology, Vol. 41, 1957, pp. 345-353; D.P. Schwab and L. Dyer, "The Motivational Impact of a Compensation System on Employee Performance," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 9, 1973, pp. 215-225.

[30] V. H. Vroom, Work Motivation (New York: Wiley, 1964).

es aceptada y tiene un apoyo empírico bastante fuerte en una escena teórica[31].

- Es probable que la retención del personal, a través de la unión de la actuación ayude a mejorar la composición de la fuerza obrera. Una actuación alta tendera a promover un buen sueldo y así motivarlos a quedarse en la organización. Las personas de bajos niveles de actuación se desmotivaran y tenderán a equilibrar los niveles de la fuerza obrera dentro de la organización. Los sistemas de compensación que no se unen a la actuación tienden a obtener el efecto opuesto y resulta el peor de las dos posibilidades. Los empleados con baja actuación pero bien pagados pueden quedarse en la organización; ellos por su pago no serán buscados por otras organizaciones. En contraste, los empleados de alta actuación se sienten sub.-pagados y pueden ser buscados por otras organizaciones que si valoran sus contribuciones.

- Productividad cuando la actuación se une a los premios, es capaz de lograr motivar para lograr la productividad. Los empleados de los niveles superiores realizan el esfuerzo extra que producirá productividad porque ellos saben que ellos compartirán los premios de su productividad.

[31] T.R. Mitchel, Mabmoub A. Wabba, and Robert J. House, "Expectancy Theory in Work Motivation: Some Logical and Methodological Issues," Human Relations, Vol. 27 (2), 1974, pp. 121-147.

- Costos. Un beneficio obvio del pago por actuación es la capacidad de relacionar los costos de la compensación con los resultados de la productividad. Basando el pago en la actuación, los empleadores pueden asegurar que los costos de la actuación típicamente, se relacionaran directamente con los resultados de la organización.

- Objetivos Organizacionales. Siempre es un desafío asegurarse que todos los empleados entiendan los objetivos de la organización. Debido a su importancia en la influencia de la motivación y satisfacción, los sistemas de recompensas tienen la habilidad de comunicar los objetivos de la organización[32].

3.6.5.3 Razones para no utilizar el sistema de pago por actuación

El pago basado en la actuación siempre es posible y exitoso. Como punto de vista diferente, es sistema de pago por actuación puede ser mal aplicado. Un ejemplo de pago basado en actuación ocurrió cuando Sears Auto Center en California reconoció que habían que habían realizado reparación innecesaria a los autos de los clientes. El sistema de compensación usado por Sear Auto Center estaba basado en los servicios y partes vendidas. Como resultado investigadores de la ciudad de California ubicaron un fraude de Sears en contra de sus clientes al venderles servicios y partes innecesarias.

---

[32] J.L. Kerr and J. W. Slocum, "Managing Corporate Culture trough Reward Systems," Academy of Management Executive. Vol. 1, pp. 99-108.

Subsecuentemente Sears tuvo que pagar aproximadamente 15 millones de dólares, una lección costosa en la doble cara de los sistemas de pago basado en la actuación[33].

La posición de los sindicatos en este tipo de sistemas de recompensa también puede influir en el establecimiento de un sistema de pago basado en la actuación en alguna organización. Históricamente los sindicatos se han opuesto a los sistemas de pago por actuación. Aunque algunos sindicatos se han esforzado por retroceder este tipo de compensación, ya que ellos no ven la necesidad de diferenciar el pago de los trabajadores que realizan el mismo labor. Los sindicatos creen que el pago diferenciado puede basarse en valoraciones subjetivas del supervisor sobre la actuación del empleado creando con esto la posibilidad del racismo y del favoritismo. Los sindicatos están determinados a favorecer los métodos objetivos para determinar los incrementos en el pago como los aumentos generales por antigüedad. Los sindicatos también creen que el pago por meritos puede disminuir la solidaridad, ya que los empleados compiten con los compañeros de sindicato por recibir los premios más altos. Los sindicatos pueden preferir sistemas de pago por grupo por que buscan los resultados en colaboración y no en competición. Así un sindicato le gusta favorecer a un plan de bono para todos los empleados basado en la rentabilidad de la compañía.

3.6.5.4 Barreras para el éxito de los programas de pago por actuación

---

[33] F. Filipeza, "Why No One Likes Incentive Program," Training August 1993, p. 21.

Los beneficios anticipados de los sistemas de Pago por Actuación, en términos de motivación y satisfacción, son extremadamente evasivos o difíciles de cuantificar. El éxito se dificulta quizá por la naturaleza de la tarea, una actuación mesurada, la cantidad del pago y posteriormente el fracaso para crear un eslabón creíble entre la actuación y el pago.

Naturaleza de la tarea

El diseño de los sistemas de Pago por Actuación requiere que considere las tareas de los empleados. Si el propósito es crear motivación, el empleado necesita que el o ella pueda influir en el resultado, los sistemas de control sobre la actuación deben de ser controlados[34].

Medición de la Actuación

Cualquier sistema de Pago por Actuación debe de tener una medida exacta y justa de la actuación. Las medidas de actuación subjetivas son notorias por la falta de validez. Como resultado, es probable que los empleados sientan que sus premios no están relacionados con su esfuerzo pero sí en las medidas subjetivas de sus supervisores en particular.

Cantidad de Pago

[34] Gene Milbourne, Jr., " The Relationship of Money and Motivation," Compensation Review, 1980, 2d Qtr., pp. 33-44.

Para ser eficaz el incentivo como recompensa de la actuación exitosa, necesita ser significativo. Algunos estudios demuestran que un empleado necesita una recompensa por actuación entre el 10 y el 12% sobre el salario base[35].

Debilidad de las Relaciones

Los sistemas de pago por actuación tienden a enfocar la atención en premios monetarios excluyendo con esto otros premios potenciales. De hecho los gerentes tienen la oportunidad de influir en los empleados de mayor manera en el sentido que ellos pueden pensar distintas formas de hacer las cosas y de interrelacionarse. Dependiendo de la posición y de la organización los gerentes pueden controlar un gran numero de elementos tangibles e intangibles que pueden unirse a los sistemas de Pago por Actuación.

[35] Kerr, "Risky Business:The New Pay Game"

3.7 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Individuales[36].

3.7.1 Ventajas

- ✓ Contribuyen sustancialmente a incrementar la productividad, a reducir los costos de producción, y a incrementar los ingresos de los trabajadores.
- ✓ Disminuye la supervisión requerida para mantener niveles razonables de rendimiento en comparación de los sistemas de pago por tiempo.
- ✓ En la mayoría de los casos, los sistemas de pago por resultados, si bien acompañados por mejores mediciones del trabajo, permiten una estimación más precisa de los costos laborales comparado con los sistemas de pago por tiempo. Esto ayuda al control de los costos y delos presupuestos.

3.7.2 Desventajas

- ❖ El mayor conflicto puede surgir entre los empleados quienes buscan incrementar la producción y los gerentes en lo concerniente a no deteriorar los niveles de calidad.
- ❖ El intentar introducir nueva tecnología puede crear resistencia de los empleados concerniente en el impacto en los estándares de producción.
- ❖ Reduce en gran manera las ganas de los empleados por pensar en nuevos métodos de producción.

[36] Sorce: T. Wilson, "Is it Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?" Compensation and Benefits Review 24, no. 2 (1992), 43-49; Pinhas Schwinger, Wage Incentive Systems (New York: Halsted, 1975.

- Incrementa las quejas sobre el mal estado de las maquina por la falta mantenimiento, lo cual no permite alcanzar altos incentivos.
- Incrementa los índices de rotación ente los empleados nuevos, provocado por la renuencia de los trabajadores experimentados en cooperar para entrenarlos.
- Eleva los niveles de desconfianza entre los trabajadores y los administradores.

3.8 Esquemas de compensación por Grupo

3.8.1 Bono de Productividad Extraordinaria de un Grupo.

El Plan Scanlon. Uno de los más populares y ampliamente utilizado es el **Plan Scanlon,** este sistema inicialmente fue implementado a finales de los años 20. El diseñador Joseph Scanlon, fue líder sindical quién tenía una especialidad en costos y una gran preocupación por la cooperación entre los trabajadores y la administración de las empresas. Scanlon creía que el promedio de los trabajadores era una gran reserva de información que podía utilizarse para establecer métodos para resolver los problemas existentes. Los obreros necesitaban un mecanismo que les permitiera tener un "Trabajo más inteligente y no más duro"[37]. E l Plan Scanlon involucra a los trabajadores en la reducción de costos. Las dos formas de implementar este sistema en los departamentos eran: el establecer comités de evaluación de costos y los programas de sugerencias de los empleados para ahorrar gastos y utilizar las ganancias de estos ahorros como un incentivo para los empleados. Para determinar los ahorros se divide el costo de la mano de obra entre el valor de la producción y estos cálculos son publicados mensualmente, normalmente estos cálculos son mensuales y se comparan con meses anteriores o estándar[38].

[37] Brian E. Graham-Moore and Timothy L. Ross, Productivity Gainsharing (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 1983).

[38] A.J. Geare, "Productivity from Scanlon Type Plans," Academy of Management Review, Vol. 1 (3), 1976, pp. 99-108.

El Plan Rucker. El Plan Rucker es similar al Plan Scanlon, pero la formula del bono incluye el valor en dólares de todos lo materiales, suministros y servicios que son usados para realizar el producto. El resultado de la formula es el siguiente:

$$\frac{\text{El Valor de la Mano de Obra}}{\text{El Valor de la Producción} - \text{(Valor de los materiales, suministraos, etc.)}}$$

El resultado de esta formula es el valor agregado por cada dólar pagado de mano de obra al trabajador. El Plan Rucker proporciona incentivos por ahorrar en todos lo sentidos, en el humano y en el material.

Improshare. Es otro acercamiento al Bono de Productividad Extraordinario de un grupo (Incrementar la productividad por medio de la repartición de tareas). Este plan fue desarrollado por Mitchell Fein y usado por primera vez en 1974[39].

Winsharing (Compartiendo los éxitos) es la tercera generación de los Bonos por Productividad Grupal y es un esfuerzo por relacionarlo con los sistemas de repartir las ganancias[40]. Uno de los problemas con la primera y la segunda generación de los Planes de Bonos por Productividad Grupal es que no pueden responder rápidamente a los cambios económicos y de mercado. Uno de los resultados de la alta productividad de lo empleados, es que

---

[39] W.C. Freund and E. Epstein, People and Productivity (Homewood, Ill.:Dow Jones-Irwin,1984).

[40] Jay R. Schuster and Patricia K. Zingheim, The New Pay Linking Employee and Organizational Performance (Lexinton, Mass.: Lexington Books, 1992).

produzcan una gran cantidad de productos que la organización no puede vender. El Winsharing (todos compartiendo) extiende sus objetivos incluyendo las ganancias, la calidad, el valor al cliente y la actuación en la productividad.

3.8.2 El efecto de la Inflación

Todas las organizaciones de deben de otorgar un incremento de acuerdo a la inflación en sus programas de incrementos de sueldos. Cuando la inflación es del rango del 5%, por ejemplo, si la firma no incrementa los salarios en dos periodos, probablemente en dos periodos se encuentre un 10% debajo de sus competidores. Es innecesario mencionar, que se dificulta reclutar nuevos empleados bajo estas circunstancias, y comienza la dificultas para motivar a los empleados actuales para que permanezcan, y los que permanecen que produzcan.

3.8.3 Pago por Compensación

El pago por compensación esta relacionado generalmente con la inflación. El pago por compensación existe de muchas formas, incluyendo:

1) Incluyendo alto sueldos para los nuevos empleados, pero a largo plazo los empleados solo ven pequeñas diferencias entre su sueldo y el de los nuevos empleados.
2) Los incrementos en el pago por horas de los sindicalizados exceden los incrementos de los asalariados y de los no sindicalizados.
3) El reclutamiento de recién egresados para administradores o trabajo profesionales.

4) Los pagos distintos por trabajar tiempo extra, a los empleados se les paga una diferencia (pago doble).

Nosotros hemos notado que estas diferencias en promedio son del 15% del salario base[41].

[41] Labor Letter, loc. Cit. See also Kanter, R.M. (1987, Second Quarter). The attack on pay. Harvard Business Review, pp. 60-67.

3.8.4 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Grupales[42].

3.8.4.1 Ventajas

- ✓ Impacto positivo en las organizaciones y un crecimiento en la actuación individual de 5% por año.
- ✓ Mayor facilidad para el desarrollo de medidas de actuación que los Planes de incentivos Individuales.
- ✓ Señala que la cooperación, dentro de los grupos y entre los grupos es una actuación deseada.
- ✓ El trabajo en equipo es apoyado entusiastamente por los empleados.
- ✓ Puede incrementar la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones.

3.8.4.2 Desventajas

- ❖ Los empleados pueden encontrar mayor dificultad para ver como su actuación individual afecta sus pagos por incentivos.

[42] These observations are drawn from a variety of sources , including: Brown and Huber, " Lowering Floors and Raising Ceilings"; D. Collins, L. Hatcher, and T. Ross, " The Decisión to Implement Gainsharind: The Role of Work Climate. Expected Outcomes and Union Status," Personnel Psychology 46 (1993), pp. 77-103; Compflash, " Team-Based Pay," April 1994; W N. Cooke, "Employee Participation Programs, Group Based Incentives and Company Performance," Industrial and Labor Relations review 1, no 47 (1994), pp. 594-610; G. W. Florowski, "The Organizational Impact of Profit Sharing," Academy of Management Review 12, no. 4 (1987), pp. 622-36.

- Puede incrementar la rotación entre los individuos de alta actuación quienes se desmotivan por tener que compartir sus ingresos son colaboradores de bajo desempeño.
- Incrementa el riesgo de la compensación de los empleados, porque disminuye la estabilidad en los ingresos, lo cual puede influir para que algunos deseen cambiarse a una empresa en la que el componente de pago base sea mayor.

3.9 Compensación de Ejecutivos

Durante 48 años, la revista Business Week ha reportado el pago de los ejecutivos de más de 350 compañía de la iniciativa privada. Adicionalmente al pago de ejecutivos, Business Week también ha reportado las tasa de actuación de estas compañías en los últimos tres años, y los tenedores de las acciones relacionan la actuación de la compañía con el pago del Director General (chief executive officer CEO). Por cerca de 40 años estos estudios y los lectores (y otros) no tenían relación o conocimiento con relación al pago de estos ejecutivos. Hasta hace poco tiempo, la gente estaba interesada e incluso envidiosa, pero se entendió que estos ejecutivos representaban un recurso especial para las organizaciones, por alto potencial de influencia en los resultados y que merecían un pago alto.

Todos estos cambios en el pago de los ejecutivos en los 90, se llenaron de muchos tópicos. Las razones más interesantes se pueden resumir en dos palabras: equidad y exceso; como evidencias se muestran las siguientes estadísticas[43].

- Los incrementos a los CEO promediaron 45% en 1996 y 1997, considerando que el pago de los obreros de cuello azul se

[43] a. Farnham, " The Trust Gap, " Fortune, December 4, 1989; "GAT, Me Overpaid? CEOs Fight Back," Business Week, May 4, 1992, pp. 142-148; "That Eye-Popping Executive Pay," Business Week, April 25, 1994, pp. 52-58; "CEO Pay:Ready for Takeoff," Business Week, April 24, 1995, pp. 88-94.

incremento en 2.6% (menos que la inflación) y los obreros de cuello blanco el pago se les incremento en 3.8%[44].

- En 1993 el promedio ganado del CEO fue de 3,841,273 dólares. En 1997, justamente 3 años después al CEO se les pagaba más del doble en promedio, 7.8 millones de dólares, en un tiempo cuando la inflación es de alrededor de un 4%.
- El promedio de 7.8 millones de dólares pagados en 1997 ubicaba al CEO a la mitad de la tabla del grupo en el lugar 180. Hace aproximadamente solo 10 años en 1987 un CEO que ganará 7.8 millones de dólares podría ser ubicado en el lugar número 13 de la lista, y 20 años atrás en 1977 con un sueldo de 7.8 millones de dólares podría ubicarse como el primero de la lista.
- En 1980, un CEO ganaba 42 veces el sueldo de un trabajador ordinario de una fabrica; para 1991 esta relación se incrementa a 104; y en 1997 el CEO ganaba 326 veces más que los trabajadores de las fabricas.
- Sanford Weill, CEO de Travelers Groupo, ganó $230,725,000.00 dólares en 1997, $7.4 millones de dólares en sueldo y bonos por 230.7 millones en acciones a largo plazo (opciones accionarías). Esto, 230.3 millones de dólares es más de lo que la mayoría de los CEO de corporaciones privadas han logrado en toda su carrera, y es aproximadamente la misma cantidad que el PNB del país de Granada.

[44] "Executive Pay," Business Week, April 20, 1998, pp. 64-70.

- El incremento en el pago de CEO es del 35 % mientras que la tasa de ganancias es del 5%.
- William Smithburg, CEO de Quaker Oats, ganó 5.1 millones de dólares en 1997. Mientras que el promedio de Quaker Oats (1995-1997) del retorno de la inversión era menos de in 106%, un 903% menos que 5 años atrás[45].

Incentivos para Ejecutivos.

"Me tomo un buen tiempo aprender que la gente hace por lo que se le paga, no lo que se le dice que haga", dijo Hics Waldrom, el presidente y CEO de Avon Products Inc[46].

Las compañías con un historial basado en la actuación, sin tomar en cuenta a la industria ni a la economía, tienen dos características en común: 1-Las estrategias de sus ejecutivos son a largo plazo, 2-La estabilidad en sus grupos de ejecutivos[47]. Por consiguiente, para desarrollar planes de compensación integrales para sus ejecutivos, estos deben de ser basados en lograr metas estratégicas a largo plazo de la compañía. Esto requiere un balance en los elementos de recompensa de los sistemas de compensación de ejecutivos: salario base, incentivos anuales (corto plazo) e incentivos a largo plazo.

---

[45] Ibid.

[46] Bennett, A. (1991, Apr. 17). The hot SEAT: Talking to the people responsible for setting pay. The Wall Street Journal, p. R3.

[47] Meyer, P. (1983). Executive compensation must promote long-term commitment. Personnel Administrator, 28(5), 37-42.

14610.

Sin tener en cuenta el balance exacto en los sistemas de compensación, el salario base (más de 1 millón de dólares al año para los CEO de las corporaciones más grandes de América)[48] continua como el punto central de la compensación de los ejecutivos. Esto es porque ellos generalmente sirven como índice de los beneficios y valores obtenidos por las compañías. Los objetivos a corto plazo generalmente son definidos por incentivos en porcentaje directo del salario base. Sin embargo, los incentivos están más orientados a largo plazo que a corto plazo, esto debido:

- ✓ Anual, o corto plazo los planes de incentivos relacionan el uso eficiente de los recursos existentes. Ellos son basados en indicadores de actuación de la organización, precio neto de las acciones, total de dividendos pagados o el retorno especifico de la inversión. La mayoría de estos bonos son pagados inmediatamente en efectivo, los CEO reciben en promedio un 48% sobre el salario base, la dirección media un 35% y la baja dirección un 22%.
- ✓ Los planes a largo plazo motivan el desarrollo de nuevos procesos, plantas y productos que abren nuevos mercados y reabren viejos mercados. La actuación a largo plazo comprende el progreso cualitativo como el progreso cuantitativo. Los planes de incentivos a largo plazo son diseñados para recompensar las ganancias estratégicas en lugar de recompensar las ganancias a

---

[48] Petty, M.M., Singleton, B.; & Connell, D. W. (1992). An experimental evaluation of an organizational incentive plan in the electric utility industry. Journal of Applied Psychology, 77, 427-436.

corto plazo. Esto es común donde las empresas son controladas por el dueño (donde más de un 5% de las acciones están en poder de un individuo y este esta actualmente en la administración), donde también la compañía es controlada por una firma (donde la firma posee más de 5% de las acciones)[49].

[49] Gomez-Mejia, L.R., Tosi, H., & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. Academy of Management Journal, 30, 51-70.

3.9.1 Sistemas de Pago a Ejecutivos

3.9.1.1 Plan de Compensación por Metas a Ejecutivos

En la practica, los incentivos son importantes para determinar la compensación de los ejecutivos. Aun y cuando son varias las medidas de actuación utilizadas para determinar el pago, la mayoría de los planes de incentivos de la dirección son los planes basados en medidas financieras como el retorno del capital, ganancias antes o después de impuestos y el retorno del capital invertido. Sin embargo, los intentos por relacionar la compensación de los ejecutivos a la actuación no ha demostrado ser tan eficaz como su intención inicial.

3.9.1.2 Plan de Bonos a Ejecutivos

Los planes de bonos juegan un papel importante hoy en día en los Programas de Pago a Ejecutivos competitivos. Un estudio encontró que el 92 % de las compañías manufactureras de Estados Unidos tenían un plan anual de bonos para gerentes y ejecutivos (los cuales tenían un promedio de 57% del sueldo para los CEO y cerca del 20 al 25 % para los ejecutivos de bajo

nivel)[50]. Este tipo de incentivos es usualmente a corto tiempo un año (anual) y esta basado en la actuación. Por lo cual, la definición de la actuación es especialmente critica.

3.9.1.3 Incentivos a Largo Plazo

En los Estados Unidos se ha criticado al sistema de compensación para ejecutivos a corto plazo. El motivar el sistema de largo plazo, provoca que más grupos de directores estén adoptando programas de incentivos a largo plazo. En seis años de 1985-1991 la relación de paga a largo plazo creció fuertemente de un 8% a un 31% de la compensación total[51]. En 1997, las opciones accionarías crecieron astronómicamente al llegar a representar del paquete de compensación de un CEO el 55 %[52].

[50] Charles Tharp, "Linking Annual Incentives and Individual Performance," Personnel Administrator, January 1986, pp. 85-90.

[51] Geoffrey Colvin, "How to Pay the CEO Right,"Fortune, April 6,1992, pp. 60-69.

3.10 Incentivos Organizacionales

En esta parte final nosotros consideramos tres clases de incentivos organizacionales: Bono grupal por utilidades, bono por productividad extraordinaria de un grupo y los planes de acciones para los empleados. Veremos cada uno de los sistemas anteriores, sus objetivos y su implementación.

3.10.1 Bono grupal por utilidades.

En los Estados Unidos, las empresas utilizan el bono grupal por utilidades por mas de una razón: los incentivos sirven para incrementar la productividad de un grupo, establece una estructura flexible de los sistemas de recompensa que refleja la posición económica actual de las empresas, para reforzar la seguridad de los empleados y fomentar la identificación con la compañía, atraer y mantener más fácilmente a los empleados, y para educar a los individuos sobre los factores importante para lograr el éxito comercial y de los sistemas capitalistas[53].

---

[52] "executive Pay," Business Week.

[53] Schroeder, J.H. (1988, Nov. 7). Watching the bottom line instead of the clock. Business Week, pp. 134. See also Florkowski, G.W. (1987). The organizational impact of profit sharing. Academy of Management review, 12, 622-636.

3.10.2 Bono por Productividad Extraordinaria de un Grupo.

El Bono por Productividad Extraordinaria de un Grupo es un sistema de recompensa que existe en una gran variedad de formas desde hace aproximadamente unos 50 años. Algun día conocido como Plan Scanlon, Plan Rucker, Improshare, y comprende tres elementos[54]:

- Una filosofía de cooperación
- Un sistema de participación
- Una pago económico extraordinario

[54] Collins, D., Hatcher, L., & Ross, T.L. (1993). The decision to implement gainsharing: Role of work climate, expected outcomes, and union status. Personnel Psychology, 46, 77-104. see also Graham-moore, B.; & Ross, T. L. (1990). Understandind gainsharing. In B. Graham-Moore & T.L. Ross 8eds.), Gainsharing. Washington, DC: Bureau of National affairs, pp. 3-18.

3.10.3 Plan de Pago con Acciones a los Empleados (ESOPs)

Los ESOPs han sido muy populares en compañías grandes y pequeñas de los Estados Unidos, así como en Europa del Este, algunos países de Europa central y de China[55]. Cerca de 10,000 firmas que cuenta con 10 millones de empleados. Los empleados tienen en promedio el 13% de 562 compañías públicas en los Estados Unidos[56]. Las acciones en poder de los empleados se pueden encontrar en todas las industrias, de todos los tamaños y de todas partes del país[57].

Generalmente se establecen ESOPs por cualquiera de las siguientes razones:

- Como medida para disminuir los impuestos y financiamiento de la compañía transfiriendo acciones a los empleados.
- Como manera de conseguir dinero relativamente barato.
- Para cumplir con una creencia filosófica de compartir las acciones con los empelados.
- Como un beneficio adicional a los empleados.

[55] Becker, G.S. (1989, Oct. 23) ESOPs aren't the magic key to anything. Business Week, p. 20.

[56] Why ESOP delas have slowed to a crawl (1996,Mar. 18) Business Week, pp. 101,102.

[57] Jones, D., & Schnitt, J. (1993, Dec. 20). UAL plan may put industry in new hands, p. 33.

3.10.4 Ventajas de los Sistemas en Grupo

1. Ellos retribuyen con una recompensa a trabajadores que contribuyen con servicios esenciales a las líneas de trabajo (llamado mano de obra indirecta) a quienes se les hace solo un pago regular. Estos empleados realizan labores como los suministros de transportes y de materiales, mantenimiento del equipo o inspección del trabajo realizado.
2. Motivan la cooperación y no la competencia entre los trabajadores.

Por otra parte los incentivos por grupo tienen desventajas como las siguientes:

1. Temen que la organización reduzca la plantilla (de empleados) si los empelados producen demasiado.
2. La competencia entre los grupos en decremento de los resultados globales de la organización en conjunto.
3. La incapacidad de los obreros en ver relacionado su esfuerzo individual en los resultados del equipo. Si no ven la relación entre el esfuerzo individual y el incremento en los incentivos, ellos se desmotivarán para producir más.