

5-. ANALISIS DE RESULTADOS

A través de este estudio logramos diseñar un sistema de compensación que involucra distintos tipos de sistemas de pago, lo cual nos permite tener una flexibilidad del mismo. Logramos establecer medidas de actuación para la mayor parte del personal de la compañía, por lo cual consideramos que el 95 por ciento del personal ha sido considerado dentro de los distintos subsistemas de incentivos que se han generado.

El establecimiento de las medidas de actuación se hizo en conjunto con los gerentes responsables de cada área.

Analizando los sistemas propuestos encontramos que dentro de cada gerencia el resultado se mide en forma individual siendo también de forma individual la compensación. Se observa también que las medidas son objetivas y realistas cumpliendo con los requisitos establecidos dentro del marco teórico para que funcionen y de igual manera el sistema contribuirá al logro de los objetivos mediante la motivación de los empleados.

El sistema propuesto está de acuerdo en cuanto a lo que propone Lawler, en cuanto a la importancia estratégica del pago variable de que los empleados entiendan las metas y conozcan su papel en el logro y se involucren y acepten las consecuencias de su desempeño.

Con esto podemos lograr que el personal se involucre de mayor manera en el logro de los objetivos generales de la compañía, que debe de ser lo que al final deben de perseguir todos los empleados.

Durante el desarrollo del este sistema se contó con la colaboración de algunos de los gerentes de la compañía, lo cual no permitió conocer exactamente lo que cada uno espera de su departamento y cuales son los resultados a obtener.

El siguiente paso para este nuevo Sistema de Compensación es el presentarlo a la Gerencia General y las personas responsables del corporativo de la compañía, para su revisión y aprobación.

6-. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se logró obtener un sistema de compensación mezclando los distintos tipos existentes actualmente, esto permite contar con un sistema flexible y de rápida respuesta a los cambios en la compañía, esto nos da mayor facilidad de respuesta, al poder analizar una área en específico, y no tener que analizar un sistema completo y que involucra a todo el personal de la compañía.

Este nuevo sistema de compensación debe de fomentar el trabajo en equipo y el logro de metas generales de la compañía, a la vez que la compañía obtiene buenos resultados, estos se ven reflejados en los distintos subsistemas de compensación de cada departamento, ya que el buen resultado de cada uno en suma con los demás departamentos logran llegar a lograr los objetivos de la compañía.

Ha sido una gran experiencia el conocer y aplicar los distintos tipos de Sistemas de Compensación y que a su vez puede ayudar a incrementar la productividad de las personas y de la compañía en general.

Una de las principales recomendaciones para la creación de nuevos Sistemas de Compensación dentro de las empresas, es el considerar toda la teoría existente hasta el momento, sobre los Sistemas de Compensación. Lo cual nos permite tener un amplio criterio sobre el desarrollo de los sistemas, y ello nos permite crear Sistemas de Compensación, acordes a cada una de las

compañías. Tratando de lograr crear un ambiente propicio para el buen funcionamiento de los sistemas y evitar que se presente factores que provoquen el fracaso de los nuevos sistemas.

Otro de los factores importantes a considerar dentro del desarrollo de los Sistemas de Compensación es el contar con la participación de todos los involucrados dentro del mismo. Al tomar en cuenta a las personas que laboran en la empresa, se trata de establecer incentivos que sean accesibles para todo el personal, que sea un sistema sencillo de fácil entendimiento y que exista la participación de los empleados y en conjunto lograr el buen funcionamiento de los mismos.

Es fundamental mostrar resultados de estudios que demuestren los beneficios obtenidos por distintos sistemas de incentivos, para fomentar la confianza en los buenos resultados que pueden provocar el desarrollo e implantación de un buen sistema de incentivos dentro de la compañía.

9-. BIBLIOGRAFIA

"executive Pay," Business Week.

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

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.

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

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

Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G, & Srinivasan, D. (1996). Contextual análisis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. Academy of Management Jornal, 39, 920-948. See also Kaufman, R.T. (1992). The effects of improshare on productivity. Industrial and Labor Relations Review, 45, 311-322.

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

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

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

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

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)

Cable and Judge, "Pay Preferences";

Cable and Judge, "Pay Preferences"; Kohn, Punished by Rewards. Cascio, Wayne F., "Managing Human Resorces" Irwin, McGraw-Hill, Denver, 1998, p. 396.

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.

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

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

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.

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.

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. Georgopoulos, 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.

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

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

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)

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

Edward N. Hay and Dale Purves, "The Profile Method of High Level Job Evaluation," Personnel, September 1951, pp. 162-170.

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

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

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

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

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

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.

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

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

Ibid.

Ibid.

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

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

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

Joseph W. Harder, "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents," *Journal 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.

Kerr, "Risky Business: The New Pay Game"

Labor Letter (1990, Oct. 2). *The Wall Street Journal*, p. A1.

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

Lublin, J.S. (1997, Jan. 8). Why more people are battling over bonuses. The Wall Street Journal, pp. B1, B6.

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 Profession of Management," *Industrial Management Review* 9 (1968), pp. 1-16.

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

N.L. Kerr and S. E. Bruñí, "Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses:Free-Rider Effects," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44 (1), 1983, pp. 78-94.

Petty et al., "An Experimental Evaluation."

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.

Pursell, "R&D Job Evaluation and Compensation."

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

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.

Source: 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).

Sweet carrots, big gains: Workers say incentives work (1995, July 10). Business Week, p. 24.

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.

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.

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

Tully, "Your Paycheck Gets Exciting."

Unstable pay becomes ever more common (1995, dec. 4). The Wall Street journal, p. A1.

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

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

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

Why ESOP sales have slowed to a crawl (1996,Mar. 18) Business Week, pp. 101,102.

