Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
C.

TESIS
RF996
P47

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

LA REMUNERACION VARIABLE GRUPAL COMO ALTERNATIVA DE COMPENSACION SALARIAL. SU IMPORTANCIA, FUNDAMENTOS TEORICOS Y APLICACION.

Realizado por:

PERNIA A. RENEE

RAMIREZ B. VICTOR

Profesor guía: SR. GIOVANNI TUROLA

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECINUEVE (19) puntos.

Nombre: GIOVANNI TUROLA C Firma

Nombre: JUAN CARLOS LARRAÑAGA Firma

Nombre: AURORA BRITO QUERALES Firma

Caracas, 25 de NOVIEMBRE de 1996

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

LA REMUNERACION VARIABLE GRUPAL COMO ALTERNATIVA DE COMPENSACION SALARIAL. SU IMPORTANCIA, FUNDAMENTOS TEORICOS Y APLICACION.

AUTORES:
PERNIA A. RENEE
RAMIREZ B. VICTOR

PROFESOR GUIA:
SR. GIOVANNI TUROLA

OCTUBRE, 1996

DEDICATORIA.

A nuestros Padres y Hermanos por brindarnos su incondicional apoyo en el transcurso de nuestras vidas.

Renée Pernía Alviarez.

Víctor V. Ramírez Betancourt.

AGRADECIMIENTOS.

A nuestro Tutor Prof. Giovanni Turola y a todo el personal que labora en Xerox de Venezuela, especialmente a Rosa Alvarez, José Bouharoun, Emilio Zárate, Thairí Guerrero, Glenda Briceño, Jamilet Correa, Milagros Perez, Milagros Mendez y Omar Príncipe por el apoyo brindado. A Ruth Hurtado, José Miguel, Frzncisco, José Felix, Ivón, Gerónimo, Omar, Pablo, Daniel y a Cecilia, por su colaboración para la realización del presente trabajo de grado.

INDICE

Pag.

Dedicatoria 1

Reconocimientos 2

Indice 3

I. RESUMEN. 5

II. FORMULACION DEL PROBLEMA. 7

III. OBJETIVOS. 10

IV. ENTORNO DE REFERENCIA. 11

1. Entorno económico. 11

2.- Entorno Laboral. 26

V. MARCO TEORICO. 35

1.- Antecedentes del concepto de incentivo financiero (modelos sobre la remuneración del trabajador). 35

2.- Evolución del concepto de Incentivo. 44

3.- Elementos que integran el concepto de Incentivo. 48

4.- Incentivos Financieros propiamente dichos. 51

5.- Clasificación de los Incentivos Financieros más comunes. 52

6.- Condiciones apropiadas para el éxito de un Programa de Incentivos. 58

7.- Los Programas de Pago Variable. 60

8.- Factores que influyen en la aplicación del Sistema de Remuneración Variable. 78

9. Sistema de Incentivo Financiero. 86

VI. ANALISIS. 97

a. La Remuneración Variable de Grupo en Xerox de Venezuela. 97

b. Sistema de Remuneración Variable para los empleados de Servicios al Cliente. 102

c. Sistema de Remuneración Variable para los Ejecutivos de Ventas. 119

d. Análisis de Resultados. 140

VII. MARCO METODOLOGICO. 148

VIII. CONCLUSIONES. 153

BIBLIOGRAFIA. 156

I. Resumen.

Debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad moderna, las *funciones dentro de la organización se han visto afectadas, incluyendo la de* Recursos Humanos, teniendo que lograr el desarrollo de nuevos enfoques para el logro de objetivos dentro de las nuevas reglas del entorno.

La remuneración, por su importancia, tanto para los empresarios como para los trabajadores representa un punto clave de la función de Recursos Humanos, la misma viene dada a través de la remuneración directa, ya sea fija o variable, y la indirecta.

Para efectos de la presente investigación, se hará énfasis en la remuneración directa variable, ya que la misma representa una alternativa remunerativa que relaciona productividad con salario.

En el transcurso de la administración científica del trabajo, se han dado posiciones opuestas respecto a cuáles son los elementos claves para la motivación del trabajador. Es del interés de esta investigación, desarrollar y documentar sobre un incentivo financiero como lo es la Remuneración Variable Grupal, la cual, trata de conciliar elementos pertenecientes a las corrientes tradicionales, humanistas, entre otras, como son, la motivación a través del dinero y la formación de grupos de trabajo dentro de la organización.

La presente investigación consta de las siguientes partes:

•Entorno de referencia: que permite a la investigación la definición de los contextos económicos, laborales y legales que afectan los sistemas de Remuneración Variable en Venezuela.

•Marco Teórico: en donde se exponen diversos fundamentos teóricos acerca de la Remuneración, y en especial sobre la Remuneración Variable.

•Análisis de Resultados: descripción del sistema de Remuneración Variable de grupos en Xerox de Venezuela.

•Marco metodológico: en el mismo se señala la metodología utilizada para la realización de la investigación. La metodología consta de dos fases: exploratoria y descriptiva.

•Conclusiones: se definen los aportes y consideraciones generales sobre el sistema de Remuneración Variable de grupo.

Por lo anteriormente expuesto, se considera importante el aporte que brinda esta investigación al área de Recursos Humanos.

II. Formulación del Problema.

El mundo vive en una constante dinámica, en la cual evoluciona y cambia, la misma trae como consecuencia la modificación y ajuste de paradigmas ya existentes como también el surgimientos de nuevos paradigmas. La administración de los recursos humanos como parte de este mundo cambiante se ve envuelta en un proceso evolutivo y de diversificación. En la actualidad en el mundo asalariado existen nuevas y mayores exigencias, que requieren una atención especializada que satisfaga sus necesidades de autorrealización, estima, seguridad y remunerativas, entendiendo por remunerativas todas aquellas compensaciones que se caracterizan por su carácter monetario.

El surgimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros, sistemas de incentivos para cuya aplicación se requieren estándares objetivos de desempeño, mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían realizar un mayor esfuerzo si se les asignaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivos llamado tarifa diferencial por pieza, mediante el cual los empleados se les pagaba la tarifa por pieza si producían por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. El sistema Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes del campo administrativo tales como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedeaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema usado para calcular los pagos de incentivos,

todos representaban un intento de relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad. (concepción del hombre como un homo economicus).[1]

Posteriormente, comienza a manifestarse una nueva tendencia en teoría de las organizaciones, que cuestionado del patrón motivacional propuesto por la administración científica: El movimiento de las Relaciones Humanas. Esta corriente minimiza la importancia del factor económico recalcando más aspectos relacionados con la organización informal, la presión del grupo y las relaciones sociales en el ámbito laboral. Durante el auge de esta corriente se realizó poca investigación acerca de remuneraciones, y en los casos donde se investigaba, era para demostrar su poca importancia según su planteamiento.

Más recientemente, la tendencia a hacer investigación en el área de administración y salarios, está cobrando fuerza debido a la aparición de nuevas teorías en materia de motivación, y por otro lado, debido a la inquietud de las organizaciones de examinar las prácticas salariales existentes. La gerencia de compensaciones se encuentra en proceso evolutivo y de adaptación constante, la creación de un sistema competitivo de pagos que mejore los resultados y haga a la empresa más competitiva es su objetivo primordial.

Dentro de este orden de ideas, la necesidad de explorar medios más efectivos de remuneración que contribuyan al logro de mejores resultados, a la más alta satisfacción laboral y a una relación positiva de costo/beneficio, ha llevado a muchas empresas a explorar en esta área.

[1] CHRUDEN/SHERMAN. **Administración de Personal**. Compañía Editorial Continental, 1979, pag. 499.

Por esto, es que nos proponemos presentar una vía de acción que pudiera innovar en esta materia, como lo es la *Remuneración Variable Grupal como alternativa de compensación salarial. Su importancia, fundamentos teóricos y aplicación.*

III. Objetivos.

1.- General:

Recopilar e integrar lógicamente los aportes referentes a la Remuneración Variable de Grupo en sus diversos aspectos con el propósito de profundizar el conocimiento, tanto de sus elementos como de su totalidad y dotar de un marco teórico consistente que posibilite la realización de posteriores investigaciones y el establecimiento de conclusiones acerca de su aplicación.

2.- Específicos:

- Explicar los fundamentos teóricos de la Remuneración Variable de Grupo.
- Identificar y explicar los factores que afectan la aplicación de la Remuneración Variable de Grupo.
- Describir la forma de aplicación de la Remuneración Variable de Grupo en la empresa Xerox de Venezuela.
- Identificar y describir la importancia y trascendencia la Remuneración Variable de Grupo.

IV. Entorno de referencia.

1. Entorno económico:

a. La inflación

La inflación es un fenómeno tan antiguo, que se remonta a la aparición del dinero como medio de intercambio. De hecho, las únicas sociedades inmunes al riesgo inflacionario serían aquellas en las cuales el intercambio de mercancías se realizase solamente a través del trueque. Ello se debe a que en esencia, la inflación es un fenómeno monetario.

A lo largo de la historia existen infinidad de ejemplos que ponen de manifiesto el daño que puede experimentar a una sociedad tal problema.

Las consecuencias que se derivan de un proceso inflacionario pueden llegar a adquirir características verdaderamente catastróficas, al perturbar las bases mismas sobre las cuales se asienta la actividad económica de una nación.

Con frecuencia suele afirmarse que existe inflación sólo por el hecho del alza de los precios. Esto último, por sí solo, no constituye una prueba de que ella exista. Al respecto Sabino precisa el término en su Diccionario de Economía y Finanzas:

> "Inflación consiste en un aumento general del nivel de precios que obedece a la perdida de valor del dinero. Las causas concretas e inmediatas de la inflación son diversas pero, en esencia, se produce inflación cuando la oferta monetaria crece más que la oferta de bienes y servicios..."

De la explicación anterior se deduce que cuando la cantidad de dinero a la disposición del público crece a mayor velocidad que los bienes y servicios que a éste se le ofrecen, el dinero será cada vez más abundante. En tal caso, el dinero se comportará como cualquier otra mercancía, aplicándosele al mismo los postulados de la Ley de la Oferta y la Demanda.

En teoría, el aumento de los precios provocado por un excedente en la oferta monetaria debería terminar con la inflación, una vez que se hubiese igualado la demanda con la oferta a un nuevo nivel de precios más elevado. Lo verdaderamente pernicioso del fenómeno inflacionario es su carácter acumulativo. Así, en la práctica, unos precios más altos provocan costos más elevados, lo cual a su vez conduce a precios aun más altos, lo cual induce a una mayor emisión de dinero. Se crea pues un circulo vicioso en el cual precios y costos van incrementándose en forma sucesiva y progresiva. De no romperse éste círculo a través de medidas concretas de política fiscal y monetaria, el problema continuaría, transformándose en en fenómeno que se autoalimenta comúnmente conocido como "espiral inflacionario".

De lo anterior se puede deducir que la inflación implica un aumento continuo y generalizado en el nivel de los precios y servicios que se producen y se prestan en una economía, lo cual evidentemente conlleva una merma en el poder adquisitivo del dinero.

a.1 Indice de precios al consumidor

La medida más comúnmente utilizada para medir la inflación es el Indice de Precios al Consumidor. A través del mismo se pueden medir las variaciones es que experimentan los

precios de un conjunto de bienes y servicios incluidos en una "cesta" que se considera representativa del conjunto total de gastos en que deben incurrir los consumidores típicos.

Para determinar el IPC se le atribuye a cada bien incorporado a la "cesta" un peso fijo proporcional a su importancia relativa el los presupuestos de gastos de los consumidores. Posteriormente se calcula lo que vale la mencionada "cesta" en un momento dado con respecto a un año base el cual se asume su valor es 100.

a.2 Los Costos de la Inflación.

La población en general considera la inflación como un terrible mal, no obstante pocas veces se tiene una idea clara acerca de los costos reales que genera la inflación.

Lo más evidente para los agentes económicos, es que la inflación disminuye el poder adquisitivo del dinero. No obstante, aun si los salarios y otros precios se ajustaran a la misma tasa que la inflación, ésta todavía generaría costos para la sociedad.

Para analizar los costos de la inflación se suele distinguir entre la inflación anticipada y la no anticipada.[2]

a.3 Inflación anticipada

Si una economía ha experimentado una tasa de inflación estable por un periodo de largo tiempo, los agentes económicos pueden incorporarla en sus contratos salariales, en los

[2] Ponencia del B.C.V. Ciclo: La Inflación y el B.C.V., titulada:**Los Costos de la Inflación.** Caracas, 1994.

contratos de préstamos en alquileres, etc. Pero aun una inflación completamente anticipada entraña costos.

En primer lugar, la inflación es un impuesto cuya aprobación no ha sido sometida al congreso. En segundo lugar cuando la tasa de inflación esperada aumenta, la tasa de interés nominal aumenta lo que a su vez lleva a los individuos a tratar de reducir sus saldos reales promedio de dinero. Los individuos renuncian parcialmente a los servicios que brinda el dinero como medio de pago y mantienen saldos más altos en cuentas que generan intereses.

En tercer lugar se encuentra el costo denominado "costo menú", el cual obliga a las empresas a cambiar de precios frecuentemente y se traduce en un trabajo de orden técnico, al tener que introducir nuevos precios a las listas ya existentes, imprimir nuevos catálogos y sacar una nueva publicidad, implicando un aumento de los costos reales. En cuarto lugar cuando se establecen tasas impositivas de carácter nominal, donde un aumento del ingreso nominal de un individuo lo puede llevar a un tramo con una tasa impositiva más alta aunque su ingreso real se mantenga inalterado debido a la inflación. Por último, se encuentra la inconveniencia de vivir en un mundo donde los precios cambian constantemente, aunque el cambio sea anticipado.[3]

a.4 Inflación no anticipada:

La inflación no anticipada tiende a generar una distribución arbitraria de recursos entre los individuos, que si bien es muy difícil de medir, tiende a generar tensiones sociales. Muy comúnmente se afirma que la inflación beneficia a los capitalistas a expensas de los

[3] Ponencia del B.C.V. Ciclo: La Inflación y el B.C.V., titulada: **Los Costos de la Inflación.** Caracas, 1994.

trabajadores, debido a que la inflación no anticipada implica que los precios crezcan más rápidos que los salarios, permitiendo que las ganancias se expandan. Sin embargo, es posible que los dividendos y las ganancias de capital sobre las acciones de las empresas en términos reales se vean reducidas por la inflación no anticipada.

Desde el punto de vista de la sociedad como un todo, los efectos redistributivos de la inflación no anticipada deben generar costos bajos, debido a que las pérdidas de un grupo o sector se compensa con las ganancias de otros. Sin embargo, las tensiones que se derivan de la confrontación de intereses para librarse del impacto inflacionario son de una magnitud significativa, que pueden generar conflictos sociales y políticos que afectan el desenvolvimiento de la economía, inclusive generando más inflación.[4]

a.5 Inflación en Venezuela:

Venezuela ha sido uno de los pocos países de Suramérica que ha escapado de la tormenta inflacionaria que esos países han venido enfrentando desde la década de los cincuenta. Entre las décadas de 1950 y 1960 la inflación Venezolana promedió 1.4% y 1.2%, respectivamente, saltando luego a 6% durante los setenta y 23.1% durante los ochenta.

Es conveniente mencionar que las tasas de inflación durante 1950 y 1960 fueron menor que las registradas en los países industrializados más importantes.

Las bajas tasas de inflación en Venezuela fueron acompañadas por altas tasas de crecimientos del producto no petrolero (8,5% durante 1950 y 6,5% en 1960). Sin embargo,

[4] Ponencia del B.C.V. Ciclo: La Inflación y el B.C.V., titulada: **Los Costos de la Inflación.** Caracas, 1994.

para 1970 la tasa decrecimiento disminuyó a 0,8% y durante los ochenta se registra uno de los peores récords macroeconómicos de la historia al observarse un decrecimiento 2,3% conjuntamente con niveles de inflación nunca vistos previamente.

Se ha argumentado que uno de los elementos más importantes que explican el fenómeno inflacionario en Venezuela es el elevado nivel de ingresos externos provenientes de la renta petrolera. Estos ingresos son percibidos por el Estado a través de la tributación de la industria petrolera y monetizados mediante el gasto público.

Después de 1974, año en que ocurrió el boom petrolero, el nivel del gasto público ha venido creciendo a tasas cada vez más elevadas, más aun, a tasas superiores a las del ingreso petrolero. Esto quiere decir que la oferta monetaria se ha expandido a pesar de las disminución, en algunos años de la renta petrolera.

En periodos en los cuales la renta petrolera declinó, el gobierno Venezolano, dada la inflexibilidad de la política fiscal, optó por recurrir al endeudamiento externo del sector público como forma para compensar la caída de los ingresos provenientes de las exportaciones de petróleo y continuar financiando los niveles crecientes de gasto público. Esto implicó que la economía venezolana continuó recibiendo un enorme monto de recursos externos que de cualquier forma fue monetizado.[5]

Si bien la inflación en Venezuela registra tasas moderadas en comparación con los episodios inflacionarios que se han manifestado en América Latina, su tendencia a acelerarse constituye un hecho preocupante, esto se pone de manifiesto al observarse que en la década de

[5] Documento de B.C.V. Titulada: **La Inflación en Venezuela: Evidencia empírica sobre las teorías estructuralita y monetaria**. Agosto, 1993.

los ochenta la inflación promedio fue 22,3% y se ha incrementado hasta 42,5% durante los primeros cinco años de la década de los noventa.[6]

Es conveniente resaltar que la aceleración de la inflación ha ocurrido en un contexto donde los controles de precios han sido utilizados intensivamente durante periodos prolongados, en particular durante las décadas de los setenta, ochenta y durante los años 94 y 95.

a.6 Inflación en la actualidad:

Durante el periodo comprendido desde 1989 hasta el mes de agosto de 1996, Venezuela ha estado envuelta en un proceso de carácter inflacionario bastante significativo; esto lo evidencian las estadísticas manejadas por el Banco Central de Venezuela, en las cuales se refleja un aumento del IPC para el área metropolitana de Caracas (base: 1984=100) que va desde 717.7 en 1991 hasta un 7421,9 en el mes de agosto de 1996.

Para 1994 el actual Presidente Dr. Rafael Caldera asume el liderazgo del ejecutivo y se encuentra con el surgimiento de una profunda crisis financiera, la cual origina una pérdida de confianza en las instituciones financieras y se convierte en una carga considerable para las finanzas publicas. La significativa depreciación del bolívar con respecto al dólar originada por exceso de liquidez presente en el circuito monetario y la vigencia de tasas de interés reales negativas contribuían a la expectativa inflacionaria. También contribuyeron a la mayor presión inflacionaria los incrementos de los costos asociados con los ajustes de precios programados en los precios de las tarifas de servicios públicos básicos, así como las expectativas desfavorables

[6] Documento B.C.V. Titulado: **El Proceso Inflacionario en Venezuela: Un estudio con vectores autoregresivos.** Julio, 1995.

asociados a la crisis financiera y los consecuentes desajustes monetarios y fiscales, lo cual creó un clima propicio para presiones especulativas en algunos bienes y servicios. El IPC para el año de 1994 se ubicó en 2095,2 con un aumento del 60.8% con respecto al año anterior. Para el año 1995 la inflación sufre una desaceleración y su variación pasa del 60,8% a un 59,9%. No obstante su desaceleración observada, el nivel inflacionario se mantuvo alto, debido a la permanencia del desequilibrio fiscal, a la no existencia de medidas para combatirlo y al agotamiento de los controles de cambio y de precio. Para el año de 1996 hasta el mes de agosto, las variaciones del IPC con respecto a los meses agosto y diciembre de 1995 se ubican en 120,9% y 89,7% respectivamente, este repunte de la inflación se debe a la aplicación de las medidas previstas en la Agenda Venezuela con motivo del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.). Las medidas con más impacto sobre la inflación han sido la liberación del mercado monetario; que ha llevado al tipo de cambio a ubicarse en diciembre 1995 en 252 Bs. por dólar hasta 474 Bs. por dólar en agosto del 1996, el aumento de la gasolina, la eliminación de los controles de precios y el incremento de las tasas impositivas.[7]

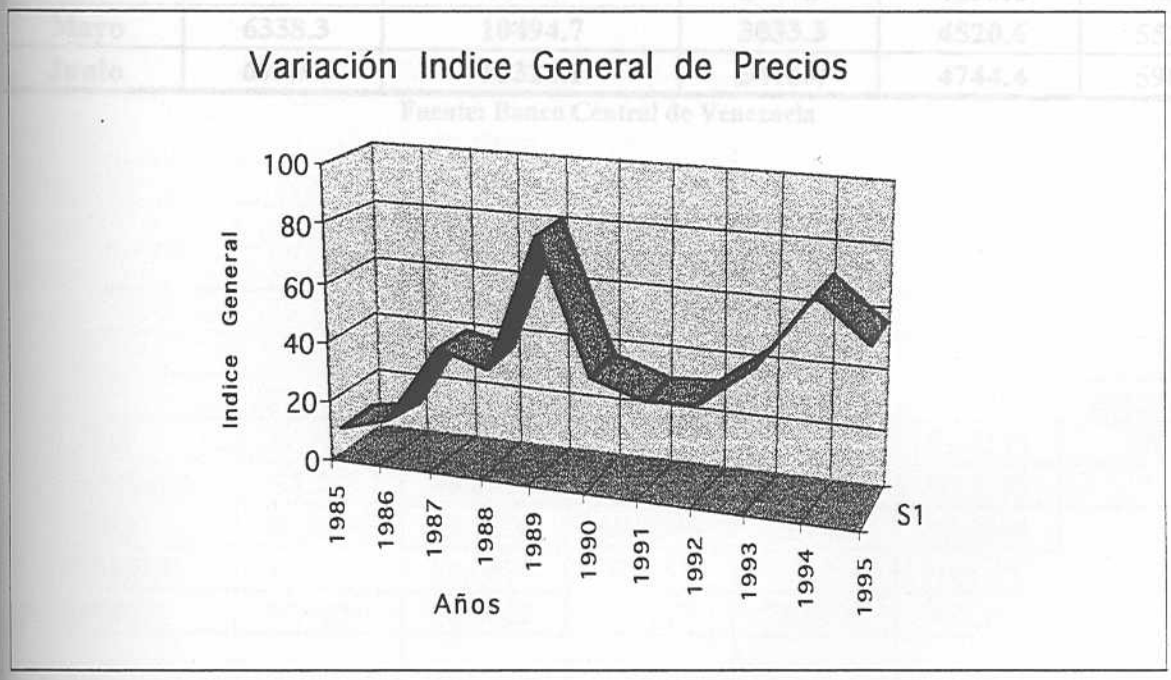
[7] Revistas B.C.V. Titulado: **Anuario de Estadísticas. Precios y Mercado Laboral,** Resumen Económico. Caracas 1994-1995.

b. Indicadores Económicos:

b.1 Variación Anual Puntual de los precios por Grupo de Bienes Servicios 1985- 1995

Años	Índice General(%)	Alimentos, Bebidas y Tabaco(%)	Vestido y Calzado(%)	Gastos del Hogar(%)	Gastos Diversos(%)
1985	9.1	19.1	5.7	2.4	5.1
1986	12.7	17.9	15.4	7.6	10.5
1987	40.3	60.5	33.1	25.2	28.5
1988	35.5	52.1	35.2	22	19.6
1989	81	102.9	58.1	63.1	86.1
1990	36.5	40	25.7	33.7	38.9
1991	31	32.4	24.2	31.8	31.9
1992	31.9	31.3	21.2	33.8	35.7
1993	45.9	38.3	36.4	51.8	54.5
1994	70.8	74.6	66.5	69.9	68.9
1995	56.6	47.9	42.8	76.3	53.4

Fuente: Banco Central de Venezuela



b.2 Indices de Precios al Consumidor por Grupos de Bienes y Servicios 1984-1995 (Base 1984=100)

Años	Indice General(%)	Alimentos, Bebidas y Tabaco(%)	Vestido y Calzado(%)	Gastos del Hogar(%)	Gastos Diversos(%)
1984	100	100	100	100	100
1985	111.4	122.4	105	104.2	108.7
1986	124.2	145.9	115.8	109.2	119.1
1987	159.2	206.4	146.7	130.4	143
1988	206.1	288.1	192.2	156.3	174.2
1989	380.2	652.1	309.5	247.6	282.5
1990	534.8	960	392.7	328	416.1
1991	717.7	1321.9	491.1	440.5	556.8
1992	943.2	1725.4	614.7	570	767.1
1993	1302.8	2300.3	782.2	828.2	1093.1
1994	2095.3	3639.7	1169.9	1367.7	1796.1
1995	3350.8	5818.7	1807.1	2232.1	2850.5
1996					
Enero	4523.8	7696.0	2205.3	3332.1	3661.9
Febrero	4884.5	8149.0	2316.0	3664.1	4000.6
Marzo	5186.0	8486.5	2491.5	3895.9	4321.9
Abril	5629.5	9094.3	2747.9	4153.6	4836.3
Mayo	6338.3	10494.7	3033.3	4520.6	5526.5
Junio	6790.0	11321.1	3415.4	4744.4	5909.3

Fuente: Banco Central de Venezuela

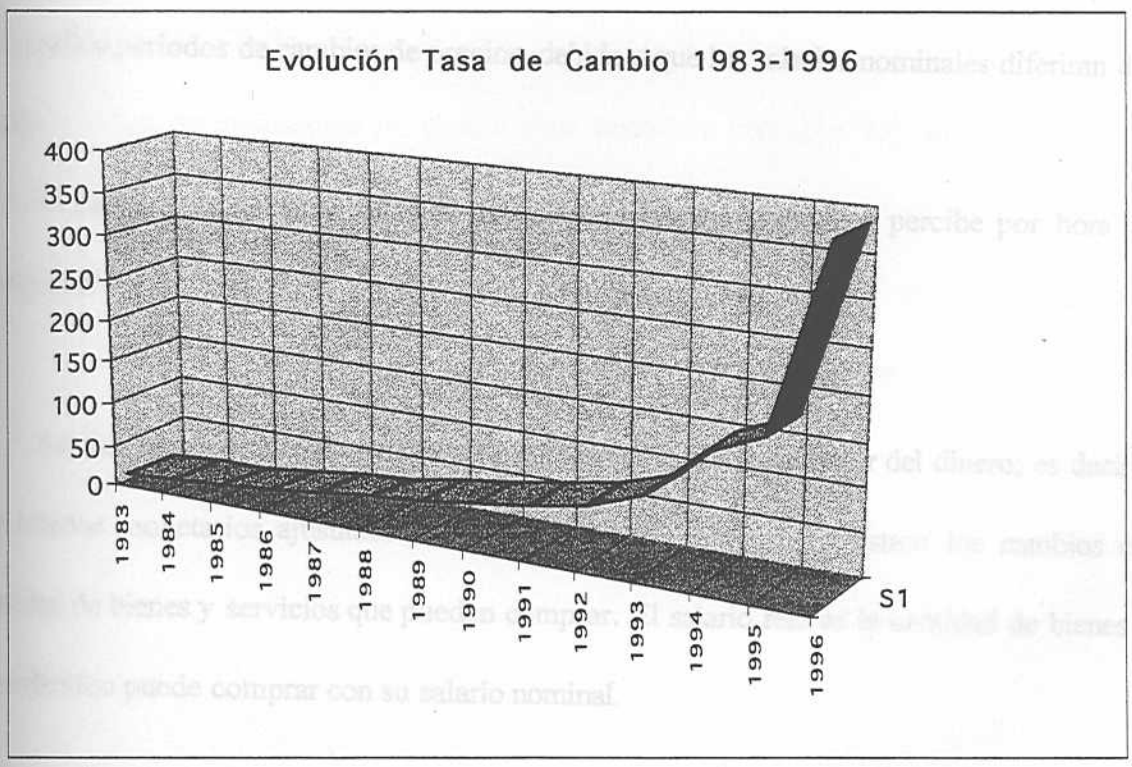
b.4 Tasa de Cambio desde 1983 hasta agosto de 1996

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
ENERO		9.9	12.8738	15.7285	23.3247	30.8677
FEBRERO	4.3	10.0525	13.347	18.4529	22.6163	29.5957
MARZO	7.6394	13.171	12.2304	18.6783	22.8457	29.6331
ABRIL	8.231	14.0566	13.0326	19.0863	23.827	29.5026
MAYO	9.9	14.05	12.8765	19.4789	26.7405	30.1135
JUNIO	9.9	14.0361	13.4116	18.64	29.0088	32.518
JULIO	9.9	12.9184	13.99	18.5477	29.1766	34.92
AGOSTO	9.9	12.5	14.205	19.675	29.9414	37.099
SEPTIEMBRE	9.9	12.1131	14.3399	20.1495	33.2338	37.0571
OCTUBRE	9.9	12.1309	14.5223	22.7481	32.8376	37.1394
NOVIEMBRE	9.9	12.4626	14.7405	25.1738	30.8289	36.575
DICIEMBRE	9.9	12.5225	14.5023	22.1014	30.1785	38.6404
TASA ANUAL	**9.03367**	**12.4928**	**13.6727**	**19.8717**	**27.88**	**33.6385**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ENERO	38.385	43.5706	51.799	61.9887	80.3906	107.2951
FEBRERO	37.925	43.2357	53.6046	63.7568	82.0225	110.1071
MARZO	38.3809	43.1312	54.2129	65.4387	84.1429	113.1258
ABRIL	36.6904	44.988	54.705	65.0916	85.223	116.0566
MAYO	37.7479	46.1741	55.1722	65.4051	86.95	138.7238
JUNIO	38.1777	47.8166	55.5051	65.965	88.9333	171.795
JULIO	37.0395	49.39	57.889	67.0577	91.0451	180.2379
AGOSTO	37.7217	49.1267	59.4606	67.7948	93.5177	170
SEPTIEMBRE	38.225	48.8113	59.3633	68.8926	96.3383	170
OCTUBRE	40.0666	49.1506	60.0309	73.1654	99.0693	170
NOVIEMBRE	43.2963	50.0876	60.217	77.3356	101.71	170
DICIEMBRE	43.7856	50.5422	61.147	78.9696	104.5177	170
TASA ANUAL	**38.9535**	**47.1687**	**56.9256**	**68.4051**	**91.155**	**148.945**

	1995	1996
ENERO	170	290
FEBRERO	170	290
MARZO	170	290
ABRIL	170	360.4736
MAYO	170	468.8928
JUNIO	170	471.25
JULIO	170	470.75
AGOSTO	170	474.2023
SEPTIEMBRE	170	
OCTUBRE	170	
NOVIEMBRE	170	
DICIEMBRE	252	
TASA ANUAL	176.833	389.446

Fuente: Banco Central de Venezuela



c. El Salario.

EL Salario: Se entiende por salario la remuneración que percibe el conjunto de los agentes económicos que integran el factor productivo "trabajo". Incluyen la contraprestación que por el aporte de su esfuerzo reciben todos los empleados de diversas categorías, comprendidos entre ellos los gerentes y administradores de empresas ajenas, cuya retribución a veces tiende a diferenciarse bajo el nombre de sueldo. En otras palabras, por salario se entiende la remuneración de cualquier trabajo dependiente sea manual o intelectual.[8]

Salarios Nominales: Son salarios monetarios, como algo distinto de los "reales" que son la cantidad de bienes y servicios que pueden comprar los salarios. Esta distinción es importante en aquellos periodos de cambios de precios, debido a que los salarios nominales diferirán de los reales.

El salario nominal es el número de bolívares que un trabajador percibe por hora o día trabajado.[9]

Salarios reales: Índices de salarios expresados en función del valor del dinero; es decir son los salarios monetarios ajustados al valor del dinero para que muestren los cambios en la cantidad de bienes y servicios que pueden comprar. El salario real es la cantidad de bienes que un individuo puede comprar con su salario nominal.

[8] SELDON/PENNANCE. **Diccionario de Economía. Ediciones Oikos-Tau**, Barcelona, 1980; pag. 493.
[9] Ibídem, pag. 495.

Si los salarios nominales y los niveles de precios aumentan en forma idéntica, los salarios reales no variarán.[10]

d. Los Costos:

Costo: Erogación o desembolso en efectivo, en otros bienes, en acciones de capital o en servicios, o la obligación de incurrir en ellos, identificados con mercancías o servicios adquiridos o cualquier pérdida incurrida, y medidos en función de dinero en efectivo pagado o por pagar.[11]

Costos fijos: Por tales se entienden aquellos que no se ven afectados por las variaciones en los volúmenes de producción. Este tipo de costo se dan aunque la empresa no esté produciendo nada. Se les denomina costos fijos porque se mantienen constantes independientemente de los niveles de producción de la empresa.

Incluídos en la categoría de costos fijos podemos encontrar los siguientes ítems: los seguros, los alquileres, los intereses, la depreciación de activos y los relacionados en el mismo sentido que los niveles de producción de la empresa, ya que están estrechamente relacionados con la producción. A diferencia de los costos fijos, los costos variables no se producen si la producción es nula.[12]

[10] Ibídem, pag. 495.
[11] KOHLER, Eric, **Diccionario para Contadores.** Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. S.A. Mexico, 1979; pag. 137.
[12] SELDON/PENNANCE. **Diccionario de Economía.** Ediciones Oikos-Tau, Barcelona, 1980; pag. 158.

Costos Variables: Como su nombre lo indica, son aquellos que experimentan variaciones en el mismo sentido que los niveles de producción de la empresa, ya que están estrechamente relacionados con la producción. A diferencia de los costos fijos, los variables no se producen si la producción es nula.

En esta categoría de costos variables podemos encontrar a las materias primas, el consumo de energía y los salarios relacionados con la producción.[13]

Costo total: Es la suma de los costos fijos más los costos variables. En general los costos totales se relacionan con determinada de producción.

CT = CFijos + CVariables

Costo variable medio: Se entiende por tal el resultado de dividir el costo variable entre el número de unidades producidas.

[13] Ibidem, pag. 158.

2.- Entorno Laboral.

a. Análisis del entorno legal:

a.1 Análisis de la Ley Orgánica del Trabajo y sus Disposiciones Generales en materia de Salarios.[14]

Artículos:

Art. 129: El salario se estipulara libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la ley.

Art. 130: Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Art. 133: Para los efectos legales se entiende por salario, la remuneración que corresponde al trabajador por la prestación de sus servicios y comprende tanto lo estipulado por unidad de tiempo, por unidad de obra, por piezas o a destajo, como las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como los recargos legales o convencionales por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación o vivienda, si fuere el caso, y cualquier otro ingreso o provecho o ventaja que perciba por causa de su labor.

Cuando el patrono o el trabajador, o ambos, estén obligados legalmente a cancelar una contribución, tasa o impuesto a un organismo público, el salario de base para el calculo no podrá exceder del equivalente al monto del salario normal correspondiente al mes inmediatamente anterior a aquel en que se cause el pago.

Parágrafo Unico: No se consideraran formando parte del salario:

a) Las gratificaciones no relacionadas directamente con la prestación de trabajo que por motivos especiales conceda voluntariamente el patrono al trabajador;

b) Los subsidios o facilidades que establezca el patrono para permitir al trabajador la obtención de bienes y servicios esenciales a menor precio del corriente;

c) Los aportes del patrono para el ahorro del trabajador en cajas de ahorro, en otras instituciones semejantes o mediante planes acordados con este fin, salvo que el patrono y el trabajador acuerden tomar en cuenta dicho aporte en el salario de base para el calculo de lo que corresponda al trabajador a consecuencia de la terminación de la relación de trabajo; y

d) El reintegro al trabajador de los gastos que haya hecho en el desempeño de sus labores.

[14] GARAY, Juan. **Ley Orgánica del Trabajo.** Librería Ciafré. Caracas, 1991.

Art. 135: A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta.

Art. 136: Lo dispuesto en el articulo precedente no excluye la posibilidad de que se otorguen primas de carácter social por concepto de antigüedad, responsabilidades familiares, economías de materias primas y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores que se encuentren en condiciones análogas.

Art. 137: Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causaran una más alta remuneración para los trabajadores.

A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordaran, en relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos consideraran los incentivos para los participantes según su contribución.

ART. 139: El salario se podrá estipular por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o destajo, o por tarea.

ART. 141: Se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de obra, por pieza o destajo, cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar la medida de tiempo empleado para ejecutarla.

ART. 142: Se entenderá que el salario ha sido estipulado por tarea, cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

ART. 143: Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, pieza o a destajo, por tarea o comisión, el patrono deberá hacer constar el modo de calcularlo, en carteles que fijara en forma bien visible en el interior de la empresa, sin perjuicio de que pueda hacerlo además mediante notificación escrita dirigida a cada uno de los trabajadores y al sindicato respectivo.

Art. 147: El salario deberá pagarse en dinero efectivo. Por acuerdo entre el patrono y el trabajador podrá hacerse mediante cheque bancario o por órgano de una entidad de ahorro y préstamo u otra institución bancaria, conforme a las que establezca el reglamento en esta ley.

No se permitirá el pago de mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con quiera sustituirse la moneda. Podrá estipularse como parte del salario, cuando ello conlleve un beneficio social para el trabajador, la dotación de la vivienda, la provisión de comida y otros beneficios de naturaleza semejante.

Art. 167: El ejecutivo podrá, cuando considere que los salarios pagados en todo el país o en una determinada rama o área geográfica son insuficientes para permitir una vida decente y sana del trabajador y de su familia o desproporcionadamente bajos en algunas ocupaciones en relación con las remuneraciones pagadas en actividades similares, nombrar comisiones para considerar la conveniencia de fijar salarios mínimos obligatorios en la totalidad de las actividades laborales o en determinada rama de condiciones económicas imperantes y el costo de cubrir las necesidades vitales del trabajador y su familia

a.2 Consideraciones legales con respecto a las prestaciones sociales.[15]

Art. 108: cuando la relación de trabajo termine por cualquier causa después de tres meses de servicio, el patrono deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente a diez (10) días de salario si la antigüedad no excede de seis (6) meses, y de un (1) mes de salario por cada año por cada año de antigüedad a su servicio o fracción de año mayor de seis meses.

Parágrafo primero: La indemnización consagrada como derecho adquirido en este articulo estará sometida a las reglas siguientes:

a)La indemnización que corresponda al trabajador ira siendo depositada cada año en una cuenta que será abierta a su nombre en la contabilidad de la empresa y devengara intereses a una rata no menor de la que fije el Banco Central de Venezuela, tomando en cuenta los intereses pasivos del mercado de ahorro del país, las condiciones de l mercado monetario y la economía en general. Dichos intereses estarán exentos del impuesto sobre la renta y serán pagados anualmente al trabajador, o podrán ser capitalizados cuando este lo autorizare.

El Ejecutivo Nacional, en el reglamento de esta ley o por disposiciones especiales, podrá autorizar otros sistemas de ahorro y previsión que favorezcan a los trabajadores.

b) La indemnización será liquidada y pagada al trabajador al terminar la relación de trabajo, pero podrán serle hechas entregas periódicas entregas periódicas para constituir un fideicomiso individual, en las condiciones que establezca el reglamento y este podrá autorizar su colocación en inversiones seguras, rentables y de alta liquidez;

c) El trabajador fideicomitente podrá garantizar con el capital de su respectivo fondo fiduciario, obligaciones contraídas para financiar la construcción, adquisición, mejora o liberación de una vivienda para el y su familia, o para satisfacer pensiones escolares para el o su cónyuge o persona con la que haga vida marital o sus hijos.

d) El patrono deberá otorgar al trabajador crédito o aval para cubrir la cuota inicial de adquisición de una vivienda, para su ampliación o reparación, o para la cancelación de hipotecas, hasta por un monto del saldo a su favor en la respectiva cuenta. Si el patrono optare por otorgar aval en lugar de dar crédito, será a su cargo la diferencia en los intereses que puedan resultar en perjuicio del trabajador;

[15] GARAY, Juan. **Ley Orgánica del Trabajo.** Librería Ciafré. Caracas, 1991.

e) El patrono deberá informar anualmente al trabajador sobre el monto individual de sus depósitos y el movimiento de los mismos.

Art. 146: El salario de base para el calculo de lo que corresponde al trabajador a consecuencia de la terminación de la relación de trabajo será el salario normal devengado por el en el mes efectivo de labores inmediatamente anterior al día en que nació el derecho.

En el caso de salario por unidad de obra, por pieza o a destajo o a comisión será el promedio del salario devengado durante el año inmediatamente anterior.

La participación del trabajador en las utilidades de una empresa se considerara salario a los efectos de los cálculos de las prestaciones e indemnizaciones que correspondan al trabajador con motivo de la terminación de la relación de trabajo. Para este fin se distribuirá el monto recibido por este concepto entre los meses completos de servicios prestados durante el ejercicio.

La parte correspondiente a las utilidades legales solo se tomaran en cuenta para el calculo de las prestaciones por el tiempo servido a partir del 1 de enero de 1991.

Art. 125: Si el patrono persistiere en su propósito de despedir al trabajador, tendrá que pagarle, además de los salarios que hubiere dejado de percibir durante el procedimiento, el doble de la indemnización prevista en el art. 108, más el doble de lo que le hubiese correspondido por concepto de preaviso no utilizado en los casos de los literales a).b) y c) del art. 104, y el equivalente al preaviso en los casos de los literales d) y e).

Art. 126: Si el patrono, al hacer el despido, pagare al trabajador la indemnización a que se refiere el articulo anterior, no habrá lugar al procedimiento. Si dicho pago lo hiciere en el curso del mismo, este terminara con el pago adicional de los salarios caídos.

Art. 1 del Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo sobre la remuneración: Cuando la Ley establezca como base de calculo el salario normal se entenderá por tal la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente, durante la jornada ordinaria del trabajo como retribución por la labor prestada, excluyendo los siguientes ingresos:

a) Los percibidos por labores distintas a la pactada.
b) Los considerados por la ley como de carácter no salarial.
c) Los esporádicos o eventuales.
d) Los provenientes de liberalidades del patrono.

b. Análisis de la actual situación de las prestaciones sociales y su repercusión en la actividad laboral y productiva.

Dentro del proceso de globalización de la economía que comienza en los años 80, se empiezan a vincular todos los factores que propenden la generación de bienes y servicios con miras a alcanzar un mayor nivel competitivo. Esto incluye al ámbito laboral. En este sentido en nuestro país se establecen lineamientos generales a través de organismos multilaterales, como el F.M.I. (Fondo Monetario Internacional) y Banco Mundial desde 1989, los cuales sufren interrupciones y paralizaciones a través del tiempo, pero que en la actualidad han sido retomados en forma similar por el Ejecutivo por la situación económica del país. Con el establecimiento de una política económica flexible, es casi un hecho la flexibilización y reforma del ámbito laboral y de la seguridad social.[16]

Sistema Actual de prestaciones Sociales (vigente desde 1936)
Se basa en el articulo 108 de la LOT. Consiste en liquidar el último salario por los años de servicios en caso de retiro normal y doble art. 125 en caso de despido injustificado.
Obliga a un permanente recálculo, cada vez que hay aumentos de salario.
Dificulta la mejora del salario real.
Los aumentos salariales tiene mayor influencia sobre los precios por los efectos del recálculo.
Doble indemnización por despido injustificado.
Se autorizan anticipos para cubrir gastos de vivienda, salud, educación, etc.
Si se hace un anticipo, las prestaciones desaparecen y disminuye el pago del fideicomiso.
No tiene previsiones para vacaciones y dificulta la posibilidad de fondos de retiro.

[16] **Las Prestaciones Sociales: Beneficio para el trabajador o piedra de tranca.** El Universal, 1995.

El problema de los empresarios se concentra en la retroactividad y su efecto sobre los balances y operaciones de años anteriores. Así mismo el proceso inflacionario que vive el país dificulta aun más el mantenimiento de un régimen de prestaciones con carácter retroactivo. El principal problema para los trabajadores es la disminución de su salario real y una mayor tasa de rotación.

c. Mercado laboral.

Para 1995 según cifras de la Oficina Central de Estadísticas e Informática (OCEI), la tasa de desempleo para 1995 se situó en (10,2%), mayor a la de 1994, como consecuencia de un crecimiento de la fuerza de trabajo del (7,3%) que superó al crecimiento de la ocupación del (5,2%).

El empleo formal actuó de manera procíclica, ya que además de registrar una mayor tasa de crecimiento (7%) en relación al sector informal (3,3%), incrementó su participación en la ocupacional. A nivel de sectores institucionales, tanto el público como el privado registraron incrementos en el empleo, pero destaca un incremento significativo del sector público alrededor del (13,1%).

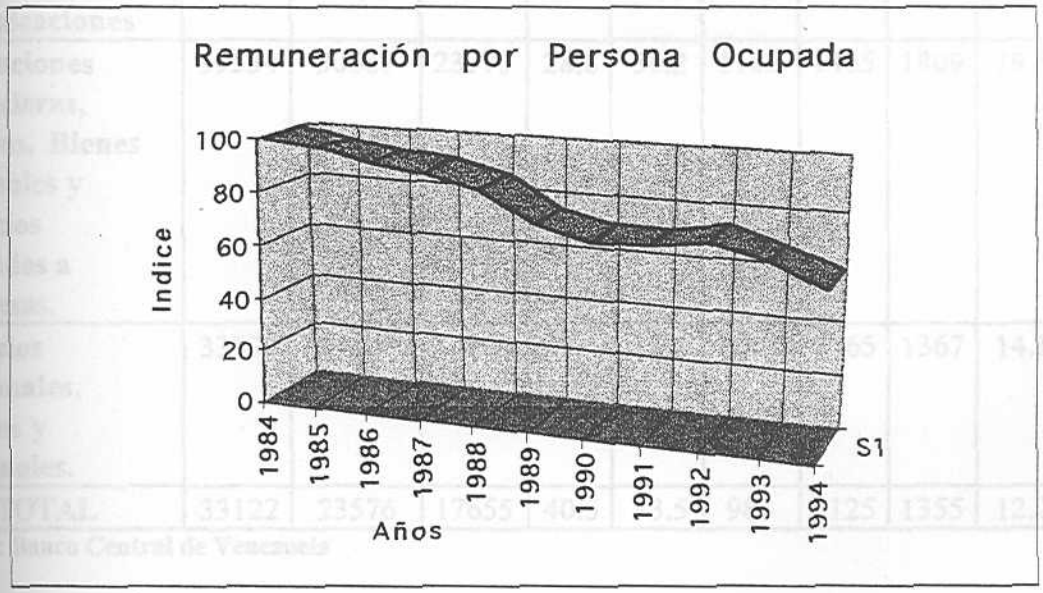
En relación a los salarios, los indicadores disponibles revelan una caída de los salarios reales (12,2%) durante 1995, así como del salario producto, todo esto como consecuencia del exceso de la oferta de trabajo que ha caracterizado al mercado en los dos últimos años, como a la caída de la productividad media del trabajo vinculado con el descenso del coeficiente de

inversión en relación al PIB, el proceso inflacionario y al bajo nivel educativo de la fuerza del trabajo.[17]

Remuneración por Persona Ocupada 1984 - 1994
(bolívares/año)

	Remuneración		
Años	**Nominal**	**Real**	**Indice**
1984	29150	29150	100
1985	31413	28202	97
1986	33508	26970	93
1987	42252	26541	91
1988	52504	25474	87
1989	83077	21851	75
1990	110063	20582	71
1991	148793	20732	71
1992	204528	21685	74
1993	263687	20241	69
1994	369556	17637	61

FUENTE: Banco Central de Venezuelay OCEI. Cálculos Agroplan.



[17] Revista B.C.V. **Informe Económico.** Caracas, 1995.

c.1 Ingreso Nominal y Real Promedio Mensual de Empleados y Obreros (Bolívares)

	Ingreso Nominal Promedio			Variación %		Ingreso Real promedio			Variación %	
	1995	1994	1993	1995 /94	1994/ 93	1995	1994	1993	1995 /94	1994/ 95
Bienes transables	30484	20939	16368	45,6	27,9	910	999	1256	8.90	20.5
Agricultura, Hidrocarburos, Minas y	18001	12479	10311	44.3	21	537	596	791	9.90	24.7
Canteras	55713	40112	30386	38.9	32	1663	1914	2332	13.1	17.9
Manufactura	35725	23726	17637	50.6	34.5	1066	1132	1354	5.80	16.4
Bienes y servicios no transables.	34072	24536	18079	38.9	35.7	1017	1171	1388	13.2	15.6
Electricidad, gas y agua.	41173	29592	19271	39.1	53.6	1229	1412	1479	13.0	4.50
Construcción	34210	23871	18077	43.3	32.1	1021	1139	1387	10.4	17.9
Comercio, Restaurantes y Hoteles,.	30665	20691	15237	48.2	35.8	915	987	1169	7.30	15,6
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	39962	28790	20345	38.8	41.5	1193	1374	1562	13.2	12.0
Instituciones Financieras, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios Prestados a Empresas.	39534	30687	23570	28.8	30.2	1180	1465	1809	19.5	19.0
Servicios Comunales, sociales y Personales.	33530	24407	17806	37.4	37.1	1001	1165	1367	14.1	14.8
TOTAL	33122	23576	17655	40.5	33.5	988	1125	1355	12.2	17.0

Fuente: Banco Central de Venezuela

c.2 Indicadores Generales de la Fuerza de Trabajo II Semestre 1990 - II Semestre 1995

Conceptos(En miles de personas)	IIS. 90	IIS. 91	IIS. 92	IIS. 93	IIS. 94	IIS. 95
Fuerza de Trabajo	7218	7490	7616	7630	8027	8611
Total de Ocupados	6467	6836	7079	7147	7348	7731
Sector Formal	3765	6836	4277	4248	3725	3985
Público	1278	1309	1284	1209	1205	1363
Privado	2487	2764	2993	3039	2520	2622
Sector Informal	2702	2763	2802	2899	3597	3714
Servic. Domestico	220	235	212	204	189	160
Cta. Pro. No profesionales.	1482	1545	1606	1755	2106	2291
Trabajadores en Empr. De 4 y Menos	1000	983	984	940	1302	1263
Patronos	353	357	374	334	352	308
Empl. y Obreros	507	502	504	497	854	876
Ayudantes Familiares	140	124	106	109	96	79
No Clasificables					26	32
Desocupados	751	654	537	483	679	880

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo. O.C.E.I. - CORDIPLAN Dirección de Empleo y Sectores Productivos.

V. Marco Teórico.

1.- Antecedentes del concepto de incentivo financiero (modelos sobre la remuneración del trabajador).

a. Escuela tradicional.

Para la escuela tradicional Taylorista, el hombre es esencialmente un homo economicus, su comportamiento es pronosticable de antemano con precisión; ingresa a la empresa por razones estrictamente económicas y ajusta su productividad en forma mecánica, a los montos de remuneración que reciba. Su motivación hacia el trabajo depende del salario, y su rendimiento es, por tanto, una variable directamente proporcional de la cantidad de ese salario. Entonces, el secreto de la productividad estaría, en aplicar el sistema salarial que intensifique al máximo el esfuerzo del trabajador. Por lo tanto, como se puede observar, esta ideología de pensamiento tiene una dirección precisa y definida: *la maximización de la eficiencia y la rentabilidad de la empresa en el más corto plazo*. A la consecución de este objetivo corresponde una actitud pragmática, la cual relacione de manera directa el salario con el rendimiento y la productividad.[18]

> "En ese tipo de organización, se percibe al hombre como un mero instrumento cuyo rendimiento será máximo cuando se halle más estrictamente programado y controlado. Además, se distinguen dos tipos de hombres: los naturalmente capacitados para pensar, que tendrán a su cargo esa programación y ese control, y los inclinados al

[18] KLISKBERG, Bernardo. **El pensamiento organizativo**. Editorial Tesis, 1990, pag. 178.

trabajo no mental, que serán meros ejecutores. El hombre se moverá productivamente en relación directa a sus escalas salariales".

Autores como Pfiffner y Sherwood ven de este modo la actitud de la administración tradicional: en la teoría de la organización tradicional los obreros obraban motivados por una elección racional que les hacía comportarse como lo haría el hombre económico si se encontrara frente a una elección alternativa. El temor a perder el empleo y el temor al hambre, dentro de una economía de escasez haría que los trabajadores realizaran sus mejores esfuerzos, llevados por el espíritu de competencia. Los ingenieros industriales racionalizarían el proceso por medio de la investigación de "la mejor forma de hacer cada labor", y se esperaba que al ejecutar las operaciones de su labor los trabajadores se conformarían a este comportamiento racionalizado. La descripción agrega un nuevo elemento a lo dicho, el trabajador que no se ajuste a él quedará fuera de la empresa. Como dice el prof. Evereh C. Hughes, de la Universidad de Chicago: "...Si el hombre no respondía a este esquema, si no se convertía en un campeón de la producción, era porque había sido mal elegido, porque era un hombre inferior, en sus aptitudes o en sus cualidades morales". La posibilidad que la culpa no fuera del trabajador sino del sistema era desechada. Por otra parte, el trabajador carecía de posibilidades de oponerse al sistema. Inserto en una estructura económica, donde la oferta de trabajo es generalmente notoriamente superior a la demanda, la opción no se daba para él entre un empleo y otro, sino entre ajustarse por todos los medios al empleo presente, o la inseguridad en cuanto a la supervivencia.[19]

[19] KLISKBERG, Bernardo. **El pensamiento organizativo**. Editorial Tesis, 1990, pag. 178.

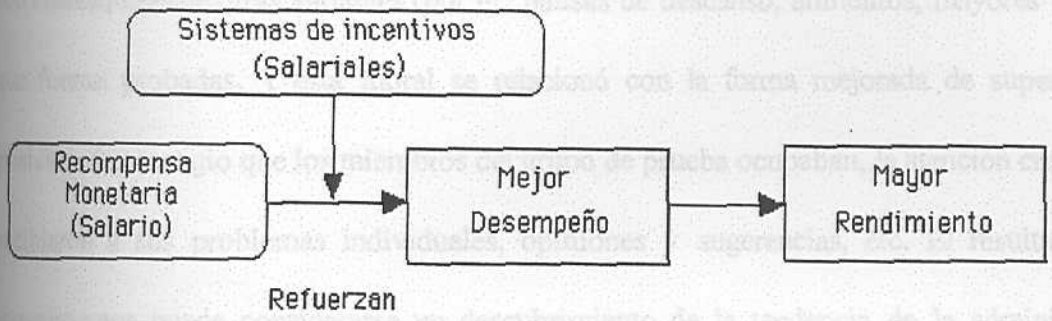
El esquema del operario homo economicus también es aplicado por Taylor para la construcción de sus sistemas de incentivos. Se piensa que la productividad es directamente proporcional a la remuneración, y que esa hipótesis debe ser el punto de partida para la fijación de incentivos. Lo óptimo de un sistema de remuneraciones seria en ese sentido, no el salario mensual, sino el trabajo a destajo.[20] Sin embargo, Taylor no aplica la proporcionalidad en forma totalmente efectiva en sus incentivos; cuando llega la ocasión efectúa una no proporcional distribución de los excedentes de producción, y la justifica con razones muy endebles. (Establecimiento de topes para incentívar). En síntesis, parte de dos supuestos: 1) El carácter motivador del salario, en general y 2) La posibilidad de reforzarlo mediante sistemas de pagos adicionales, que tengan en cuenta la producción lograda más que la jornada de trabajo cumplida..

Para ese enfoque o modelo el diseño de los puestos era abordado únicamente desde el ángulo de la ingeniería industrial y a partir del supuesto de que el contenido del puesto debe ser fijado tomando en cuenta únicamente las necesidades del proceso de producción y de la estructura organizacional. No se tenían en cuenta elementos exigenciales y influencias extrínsecas.[21]

[20] KLISKBERG, Bernardo. **El pensamiento organizativo**. Editorial Tesis, 1990, pag. 178.

[21] URQUIJO, Jose Ignacio. **La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano).** UCAB-UCV, Caracas 1992. pag 236.

Modelo Incentivador de Taylor.



b. Escuela Humanista.

Elton Mayo y sus asociados fueron quienes hicieron el primer desafío efectivo a las teorías reinantes del comportamiento individual y de la organización, manteniendo la proposición de que el incentivo económico no es la única fuerza motivante a la que responde el trabajador. Es aquí donde se pone de relieve la importancia del factor "humano" sobre cualquier otro factor de la actividad laboral y de la producción.

En realidad, el trabajador muchas veces reduce su producción bien por debajo de su capacidad física aún en trabajo a destajo, que le permitiría ganar más dinero con mayor producción. Su productividad se ve afectada por el comportamiento de otros trabajadores, y de sus problemas personales dentro y fuera de la planta.[22]

[22] FOOTE WHITE, William. **Human relations: a progress report**. CECE,; pag. 3.

Los experimentos de la Universidad de Hawthorne confirman este punto, el incremento de la producción en total se aprecia más cercanamente relacionada con la "moral" del grupo, que con cualesquiera de otras variables (por ej., pausas de descanso, alimentos, mayores salarios...) que fueron probadas. Y esta moral se relacionó con la forma mejorada de supervisión, la posición de prestigio que los miembros del grupo de prueba ocupaban, la atención creciente que recibieron a sus problemas individuales, opiniones y sugerencias, etc. El resultado de los experimentos puede considerarse un descubrimiento de la tendencia de la administración a pensar acerca del trabajador como el subordinado antagónico, cuyas demandas eran un reto a la autoridad administrativa, hacía difícil considerar cualquier relación con las causas de insatisfacción.[23]

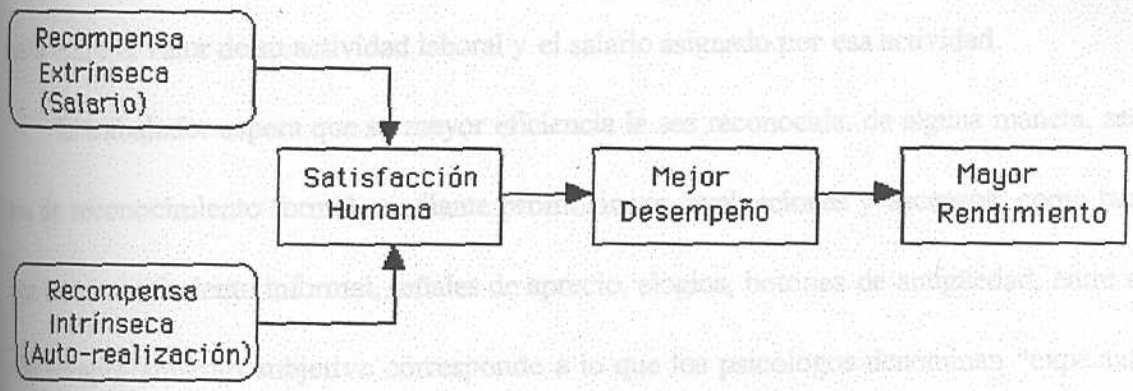
Este estudio trata de rectificar los principios y políticas que lo generaron, y dirigiendo la atención de los administradores del trabajo industrial hacia el hombre mismo, su principal actor de este complejo proceso.

La concepción humanista del trabajo, conocida como corriente de la relaciones humanas, distingue dos fuentes de motivación en el trabajador: una extrínseca, representada por la remuneración salarial que recibe por su trabajo; y otra intrínseca, representada por la satisfacción que encuentra en el desempeño de su labor, de índole psicológica. En este modelo la recompensa es vista desde dos ángulos, económica y psicosocial. La remuneración salarial se lleva en forma sistematizada y científica, complementándose a su vez con la remuneración psicosocial que comprende no solo los planes y beneficios, socio económicos, adicionales al

[23] KLISKBERG, Bernardo. **El pensamiento organizativo**. Editorial Tesis, 1990; pag. 287.

salario, sino también ciertas actividades sociales y/o culturales que además de cubrir otras aspiraciones del trabajador lo identifican con la organización misma. De esta manera se logra un alto nivel de satisfacción en el trabajo y, consecuentemente, un mayor rendimiento y eficiencia.[24]

Modelo humanista de la remuneración



c. Enfoque del comportamiento organizacional.

Este modelo profundiza los descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores, llevado a cabo por psicólogos y sociólogos que se han interesado en la resolución de los problemas de trabajo que se presentan en la sociedad industrial moderna. En él se incorporan estudios de grupos, del conductismo, como de otras corrientes psicológicas, así como las investigaciones sobre motivación de Herzberg y Mazlow, etc.

Los conductistas dudan la relación entre satisfacción en el trabajo y rendimiento laboral,

[24] URQUIJO, Jose Ignacio. **La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano).** UCAB-UCV, Caracas 1992; pag 236-237.

ya que han observado, en diferentes investigaciones, situaciones de alto desempeño y baja satisfacción, y viceversa. Por tanto, añaden al modelo anterior un doble mecanismo de "percepción" y "feedback" o retroalimentación, por lo cual se destaca la importancia de la subjetividad en el trabajo, y consecuentemente en la eficiencia y productividad.

La percepción del trabajador en cuanto a la equidad de los sistemas de remuneración utilizados juega un papel fundamental, el trabajador debe percibir que existe una proporción justa entre el valor de su actividad laboral y el salario asignado por esa actividad.

El trabajador espera que su mayor eficiencia le sea reconocida, de alguna manera, sea por vía de reconocimiento formal, mediante promociones, evaluaciones y ascensos, como también por el reconocimiento informal, señales de aprecio, elogios, botones de antigüedad, entre otros. Tal comportamiento subjetivo corresponde a lo que los psicólogos denominan "expectativas" del ser humano, que tiene que ver con sus metas y objetivos personales. Si dichas recompensas son percibidas por el trabajador en la forma señalada, se puede esperar una relación positiva entre recompensa, satisfacción y eficiencia.[25]

[25] URQUIJO, Jose Ignacio. **La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano).** UCAB-UCV, Caracas 1992; pag 237-238.

d. Enfoque integrativo o modelo de sistemas.

Este enfoque de sistemas ha contribuido a redimensionar los modelos anteriores enmarcándolos en el contexto global socioeconómico, político y legal, dentro del cual la función y la política de sueldos y salarios se desarrolla.

Los modelos más utilizados, dentro de esta corriente, son los de inspiración cibernética, llamados también "modelos abiertos", por tener muy en cuenta la comunicación (por "retro-alimentación") entre sistema y medio.

Los elementos esenciales que utiliza todo Modelo Cibernético son: a) sistema condicionador (contextual), b) sistema propiamente tal (en este caso: de Remuneración) que contiene; estructura, insumos (recursos utilizados), proceso, regulación, exumos (resultados), metas u objetivos, balance, c) sistema de retro-alimentación o feed-back.

Este modelo da especial importancia al papel que juegan los contextos condicionadores (Jurídico-legal, político, económico, social y cultural) en materia de remuneración; sin dejar de tener en cuenta todos los aspectos intrínsecos que el modelo conductista, anteriormente descrito, puso en claro sobre el comportamiento humano en la actividad laboral, las expectativas y motivaciones de la persona, etc.

En cuanto al proceso de remuneración mismo, se destacan, por un lado, el papel que juegan: 1) la estructura de cargos y puestos, que se haya establecido, mediante el análisis científico del trabajo; y 2) la valoración objetiva de sus exigencias. Y por otro lado, se tiene en cuenta: 3) la función estratégica de los incentivos o motivadores; y 4) de las expectativas personales, en términos de autorrealización y logros, que deben estar orientados y reforzados

por todas las otras funciones de personal (el adiestramiento y desarrollo, la higiene y seguridad, la comunicación, etc.), articuladas como un todo coherente.

Evidentemente, el papel primordial lo juegan los actores (obreros y patronos), de quienes proviene toda la dinámica de modelo.

El feed-back o retro-alimentación actúa como un estabilizador, garantizando la comunicación, los procesos de cambio, la apertura y la interdependencia de los diversos elementos que integran la actividad remunerativa.[26]

[26] URQUIJO, Jose Ignacio. **La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano).** UCAB-UCV, Caracas 1992, pag 238.

2.- Evolución del concepto de Incentivo.

Según el diccionario de la lengua española, etimológicamente el incentivo es algo que mueve o incita a desear o a hacer una cosa. El concepto de incentivo, aplicado a la industria, significa un acuerdo mutuo sobre los beneficios a repartir entre empresa y trabajadores, al aumentar el rendimiento de estos. El término incentivo se refiere a una fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Un individuo puede emplear sus propios incentivos, en cuyo caso tienen un significado extremo. Sin embargo, en la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que el trabajador no se sienta interesado en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.[27]

Los primeros programas de incentivos se centraron en la cantidad de la producción, y para ello establecían un pago fijo por pieza, que partiendo de un número de piezas base, recompensaba las piezas adicionales con un sobre-pago. Una ligera modificación de esta práctica fue el pago diferencial de remuneración por piezas. Posteriormente, Taylor introdujo una combinación tiempo-cantidad, con el concepto de pago a destajo, que llevaría finalmente al desarrollo de los sistemas de tiempos y movimientos, que era la fijación de un pago normal de cada tarea basado en un estudio de tiempos, pago de una prima a los trabajadores que terminan

[27] BLUM/ NAYLOR, **Psicologia Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales,** Editorial Trillas, México, 1977; pag. 494.

una tarea en el tiempo fijado y una remuneración según la tasa horaria a los trabajadores que no terminen su tarea en el tiempo establecido.[28]

La remuneración por rendimiento o por sistemas de incentivos ha sido una forma muy polémica de determinación de salarios. Los empresarios la consideran muy importante para la mejora de los niveles de productividad, mientras los dirigentes sindicales la miran con desconfianza, en especial cuando están basadas en estudios de tiempos y movimientos.

"La argumentación en favor de la remuneración por rendimiento puede hacerse en pocas palabras", dice el manual de formación obrera de la OIT:

> "Tres elementos principales la sustentan. En primer lugar, se dice que es moralmente justo recompensar a los trabajadores que más trabajan o en forma más inteligente. En segundo lugar, los trabajadores en general (se afirma) ganan más que si su remuneración se les pagase por unidad de tiempo, puesto que tienen un aliciente para realizar un esfuerzo suplementario. En tercer lugar, y por la misma razón, el volumen de producción es mayor, la capacidad del empleador de pagar buenos salarios aumenta y los precios pueden mantenerse bajos, con lo cual la empresa conserva su capacidad de competir y el empleo se mantiene estable. En resumen, los partidarios de este sistema sostienen que promueve una economía más vigorosa y más emprendedora".

En contra de esta tesis se dice que los sistemas de incentivos se prestan a abusos.

> "En primer lugar, pueden ser tanto sistemas de castigo como de recompensa. A los trabajadores que no pueden seguir el ritmo por causas ajenas a su voluntad (el peso

[28] OIT. Los Salarios, Ediciones Alfaomega Ed., 1992; pag. 52.

de los años, una constitución enfermiza o una condición física temporalmente deficiente) se los castiga por su infortunio. También se arguye que los sistemas de incentivos pueden causar resentimientos, y por tanto, perturbar las buenas relaciones profesionales... En el aspecto de la producción, los adversarios de este método ponen en duda su pretendida eficacia. Señalan que el rendimiento de la industria moderna no depende tanto del esfuerzo humano individual como de la capacidad de las máquinas y de la buena organización. El incentivo más eficaz, a su juicio, es la combinación de un buen salario fijo, buenas condiciones de trabajo y buenas relaciones humanas con la seguridad de mejoras sucesivas de carácter permanente a medida que aumenta la producción. Es éste un incentivo (dicen) que estimula a todos los trabajadores y no excluye a ninguno" (OIT, 1992, pag. 46).

Dentro de esta misma línea, un gran avance en lo que a salarios se refiere, lo representa el concepto de ganancias compartidas (gainsharing) que buscaba un equilibrio entre tiempo, cantidad y calidad. Se trata de una gran diversidad de prácticas que han venido siendo ensayadas en distintos países del mundo, tales como: los sistemas con prima diferencial por piezas según estándares de calidad (Halsey y Towne), los sistemas de economía de tiempo (York y Rowan), el sistema por puntos (Bedaux), el sistema diferencial a la hora de Gantt, el salario proporcional de Schuller, el salario en función de la producción, el salario colectivo por resultados colectivos, y otros muchos.

Recientemente, el énfasis en la remuneración por incentivos está cambiando de signo y se da más importancia a la calidad que a la cantidad. La principal razón hay que buscarla en las

exigencias competitivas de los actuales mercados internacionales, a la que concurre la producción de los países con recursos humanos mejor preparados y con las tecnologías más avanzadas.[29]

[29] BRITO QUERALES, Aurora. **Planes y Beneficios: Una Guía para su Estudio**. U.C.A.B. Caracas, 1995/96; pag. 14.

3.- Elementos que integran el concepto de Incentivo.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo puede que no resulten efectivos para otro, en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone proporcionara al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo, se debe reconocer que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento. Por tanto, se tienen que estudiar lo elementos por separado.

a. Dinero.

El dinero es un incentivo en extremo complejo que literalmente significa distintas cosas para diferentes personas. Para el individuo que está en desventaja económica significa proveerse de alimento, abrigo y ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder y prestigio. Debido a los diferentes significados que los individuos pueden dar al dinero, no puede suponerse que a mayor dinero, mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos de salarios que relacionan de modo directo los salarios con

la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta, si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

b. Seguridad.

El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todo tipo: física, psicológica y económica, se evidencia en todas las organizaciones que tienen empleados. Si la necesidad de seguridad varia entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos de la negociación. Está en posición de libertad de dirigir sus energías principalmente hacia las metas de la organización más que para alcanzar su seguridad personal.

c. Afiliación.

La necesidad de pertenecer a grupos y de amor constituye una de las categorías de necesidades en la jerarquía de Maslow. La afiliación dentro de la organización se puede definir como la necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo. Las relaciones que se crean sobre una base informal entre los miembros de una organización sirven para cubrir las necesidades que tienen las personas de interacción con otras sobre una base satisfactoria y de apoyo. Aún cuando la importancia de estas relaciones no debe minimizarse, los gerentes y supervisores deberían hacer todo lo posible para lograr que las

relaciones entre quienes interactúan de mutuo acuerdo con la estructura formal de la organización, sean tan atractivas como las que se crean sobre una base informal.

d. Estima.

La satisfacción de este tipo de necesidad se puede cumplir mediante una variedad de incentivos que principalmente implican prestigio y poder. Consisten en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. La importancia que tienen los incentivos en esta categoría está muy influida por los varios grupos de la organización y por la sociedad.

e. Autorrealización.

Los incentivos para satisfacer las necesidades en esta categoría general incluyen la oportunidad para lograr una sensación de competencia ocupacional y logro. La competencia ocupacional se refiere a la habilidad de desempeño y al conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. El motivo de la competencia ocupacional se revela en los adultos como su deseo de dominio del puesto y adelanto profesional. La efectividad como incentivo requiere que se de al individuo libertad para desempeñar sus obligaciones según lo desee sin una supervisión estrecha o restrictiva y que se le de la oportunidad de competir.[30]

[30] CHRUDEN/SHERMAN. **Administración de Personal**, Compañía Editorial Continental, México, 1979; pag. 268-270.

4.- Incentivos Financieros propiamente dichos.

El establecimiento de normas de trabajo permite a la empresa determinar la eficiencia de los empleados asignados a las tareas implicadas. Sin embargo, la existencia de tales normas no es siempre suficiente en si misma para proporcionar al personal los incentivos necesarios para elevar al máximo su eficiencia. En consecuencia, una empresa puede decidir pagar al empleado más productivo una bonificación cuya magnitud variará en alguna proporción con el rendimiento del empleado. En resumen, se ofrece un incentivo financiero a los trabajadores.[31]

Los sistemas de incentivos financieros crean una estrecha vinculación entre la compensación y el desempeño mediante el pago a empleados por la obtención de resultados, con total exclusión de su antigüedad o del número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan en organizaciones que utilizan incentivos financieros advierten claramente que es su desempeño, en parte o totalmente, el factor que determina su ingreso.[32]

Aún cuando el dinero puede no ser el producto principal que los empleados exigen por su trabajo, no obstante, ello puede ser una fuente efectiva de motivación si se usa de manera adecuada. Si se va a emplear un sistema de incentivos específico para inducir un mayor esfuerzo de parte de los empleados, debe contar con un clima organizacional adecuado en el cual vaya a operar, y que esté engranado a sus particulares necesidades financieras y psicológicas. Más aún, es importante que los empleados consideren el pago de incentivo como equitativo y que no constituye una amenaza a su sentido de seguridad económica.[33]

[31] MAYER, Raymond R, **Gerencia de Producción y Operaciones**, McGaw-Hill, Bogotá, Colombia, 1977; pag. 461.
[32] WERTHER/KEITH, **Administración de Personal y Recursos Humanos,** Editorial Mc Graw Hill, 1993; pag. 230.
[33] CHRUDEN, Hebert J. y Sherman, Arthur W, **Administración de Personal**, Editorial Continental, México, 1979; pag. 520.

5.- Clasificación de los Incentivos Financieros más comunes.

a.- **Incentivo individual:** Vinculan una parte o la totalidad del pago de un trabajador a uno o varios aspectos de su desempeño.

a.1. Incentivos Financieros sobre unidades de producción.

Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento por ejemplo, un agricultor puede recibir cierto pago por cada tonelada de tomate que entregue al camión de distribución. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consigue; por ejemplo, cierto pago adicional para los casos en que recolecte más de 10 toneladas diarias, y un bono especial si llega a 15. Este sistema permite la medición de muchos ángulos; por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; el mecánico podría recibir una compensación igual a que si hubiera trabajado cuatro horas.

Prácticamente, en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. Esto impide la continuación de ciertas prácticas que en el pasado condujeron a abusos y negación de ciertos derechos a los trabajadores.

El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto (documentado en varios estudios de

campo) que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. De hecho, por ejemplo, un obrero que trabaje a ritmo más rápido que sus compañeros puede encontrar que genera desconfianza y hostilidad, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia.

Un problema muy importante es la medición de la productividad. Son muchas las labores en la economía moderna en las que el individuo efectúa tareas muy difícilmente mensurables como unidades de producción; una recepcionista, un guía de turistas, un conferencista, son casos elocuentes. Incluso en el caso de los obreros de una línea de montaje industrial, es mínimo el control individual que cada uno ejerce sobre la velocidad y la producción de todo el sistema.[34]

a.2. Comisiones.

En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda. En algunos campos, como la venta de bienes raíces o seguros, puede reducirse mucho la percepción mensual fija, en favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de necesidad primaria, suele crecer la compensación mensual y disminuir el porcentaje de comisiones. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto optimo para la relación entre ambos ingresos.[35]

[34] WERTHER/KEITH. **Administración de Personal y Recursos Humanos,** Editorial Mc Graw Hill, 1993; pag. 230.
[35] WERTHER, William y otros. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editoria Mc. Graw Hill. 1993; pag. 231.

a.3. Bonificación por Resultados.

Los incentivos dirigidos al grupo de los ejecutivos varían mucho. Los ejecutivos jóvenes y de mediana edad pueden tender a preferir los bonos en efectivo, para hacer frente a las necesidades de familias en crecimiento o en fases costosas de su educación. A medida que los ejecutivos alcanzan edades más avanzadas, con frecuencia posponen sus necesidades inmediatas de ingresos y prefieren planes que hagan más ventajosas las condiciones de su jubilación. En algunas ocasiones, estos planes se ponen en práctica cuando el empleado alcanza la edad que fija la ley para solicitar su jubilación, pero la empresa desea que el ejecutivo continúe prestando sus servicios durante varios años.

Los ejecutivos reciben en ocasiones ofertas para efectuar compras de acciones de la compañía, por lo general, a precios inferiores a los del mercado. Ello se traduce en un interés directo por mejorar la rentabilidad de la compañía.

También existen otras formas de incentivos para ejecutivos, incluyendo sistemas que permiten que el interesado diseñe su propio paquete dentro de los parámetros que le brinda la compañía. El elemento común en la mayor parte de los incentivos para ejecutivos es su vinculación directa con los logros de toda la empresa. Asimismo, la tendencia dominante en el campo es la concesión de incentivos para estimular el logro de objetivos a largo plazo.

a.4. **Curvas de madurez.**

Cuando un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. Se corre el riesgo de incurrir en ascensos que (de acuerdo con el famoso principio de Peter) sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los empleados sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica, los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar los ingresos que obtienen.[36] Las curvas de madurez afectan el comportamiento de los incentivos financieros anteriormente nombrados.

b.- Programas de Incentivos Grupales: son planes que buscan motivar el desempeño basando las recompensas en distintos niveles de trabajo en grupo. El buen desempeño es con

[36] WERTHER, William y otros. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editoria Mc. Graw Hill. 1993; pag. 231.

frecuencia fruto de un esfuerzo de grupo. Debido a este hecho, se han desarrollado varios planes a fin de proporcionar incentivos al trabajo de equipo.

Estos incentivos se clasifican en planes de incentivos a la producción, planes de participación en las utilidades y planes de bonificación por resultados.

b.1. Planes de Incentivos a la producción.

Estos planes permiten a diversos grupos de trabajadores obtener bonos por cumplir o exceder determinados niveles de producción. Tienden a establecerse a corto plazo y a estar relacionados con objetivos muy específicos. Es esencial informar con exactitud a los participantes en el plan sobre las particularidades y normas, asegurarse de que no se percibe el plan de incentivos como una maniobra de la gerencia o como un objetivo imposible, y fijar un incentivo sobre los aspectos que se pueden mejorar. [37]

b.2. Planes de participación en las utilidades.

Son tan claras las ventajas de hacer partícipe de las utilidades el personal, que varias legislaciones lo han consagrado como un derecho.

Anticipándose a una clara tendencia del sector oficial, muchas organizaciones han advertido claras ventajas que pueden derivar del hecho de hacer de la compañía una empresa, una labor común. Estos planes parten de un supuesto fundamental, el de que la aportación de todo el personal conducirá a determinado excedente que puede repartirse. La efectividad de

[37] WERTHER, William y otros. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editoria Mc. Graw Hill. 1993; pag. 232.

estos planes puede menguar, porque en ocasiones la rentabilidad de la empresa no está relacionada en forma directa con el desempeño individual. Por esta razón, los planes de participación en las utilidades son especialmente aconsejables en los periodos de expansión de la industria, y de limitada o nula aplicabilidad en etapas de retracción económica. Junto con la gerencia general, el departamento de personal puede establecer una perspectiva realista de la situación y determinar si procede la implantación de un plan de participación en las utilidades.[38]

b.3. Planes de bonificación por resultados.

Algunos críticos de los planes de incentivos de grupos en general y de los de participación en las utilidades en especial arguyen que no siempre es posible para el empleado obtener utilidades por razones que escapan a su control.

Como alternativa, puede estimularse a los trabajadores por sus logros en áreas que pueden controlar: los costos de muchos tipos. Mediante estrategias de formación de comités para la aportación de su gerencias, (círculos de calidad, por ejemplo), o mediante la fijación de incentivos para la reducción de dispendios innecesarios, puede llegarse a lograr ahorros significativos. La forma más común para calcular la importancia del ahorro es el cálculo del efecto que ejerce la medida adoptada en la relación gastos ingresos de la compañía. Un porcentaje del total de la mejora se puede destinar al pago de un bono por reducción de costos.

[38] WERTHER, William y otros. **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editoria Mc. Graw Hill. 1993; pag. 233.

6.- Condiciones apropiadas para el éxito de un Programa de Incentivos.[39]

a. Condiciones previas para el éxito de un Programa de Incentivos.

-. Que la moral del trabajo y las relaciones humanas en las empresas sean satisfactorias.

-. Que el control de la calidad y la organización del trabajo sea eficaz.

-. Que el flujo del trabajo a incentivar sea continuo.

b. Condiciones específicas para implementar un programa de incentivos.

-. El estudio de tiempo ha de ser satisfactorio.

-. La determinación y revisión de los tiempos ha de ser rápida.

-. Los estándares establecidos deben ser garantizados.

-. El sistema de incentivos debe ser técnicamente adecuado a la forma de trabajo de la empresa.

-. El cálculo de la prima ha de ser simple.

-. El cálculo de la prima ha de ser conocido y comprendido por los afectados.

-. La liquidación de la prima ha de ser rápida.

-. La inspección de calidad ha de ser cómoda y rápida.

-. Mantener informado a los involucrados en lo referente al sistema de incentivos.

-. Los resultados conseguidos con el sistema de incentivos han de controlarse continuamente.

-. Deben mantenerse ingresos controlables de incentivos.

[39] BRAVO, Luis y otros. **Productividad: Un Enfoque Integral.** Ediciones del Ince. Caracas 1985; pag. 136-137.

-. Debe controlarse un equilibrio en las relaciones de sueldos totales.

-. Deben establecerse métodos básicos de trabajo.

7.- Los Programas de Pago Variable.[40]

Al estudiar la competitividad de una organización, la posición que ésta ocupa en el mercado y su estrategia de compensación, son indicadores fundamentales. Es necesario que la compensación para profesionales sea considerada con programas de pagos. En este sentido, el bono anual tradicional ha sido considerado por mucho tiempo parte del medio de pago de gerentes, ejecutivos y ciertos empleados.

La proliferación de los planes de pagos ha incrementado los salarios, y el nivel de empleos ha cambiado rápidamente a un medio más competitivo, dado que existe un mayor seguimiento de la fuerza laboral. En un futuro cercano, los administradores de compensaciones, cambiarán ciertos aspectos e incrementarán la tarea de motivar para lograr un mayor desempeño, e incrementar la productividad.

Existe un total de 477 planes estratégicos de compensación. A continuación se expone una pequeña síntesis de los programas de pago variable más importantes y más utilizados en el mercado en la actualidad:

a. Programas de Incentivos y de Bonos Anuales (Anual Incentive y Bonus).

Es te tipo de plan está basado sobre todo en el desempeño de la compañía y en la operatividad de la unidad. Trabaja con el sistema de premios, los cuales están basados en dos aspectos:

a.- En la medida del desempeño individual.

[40] Tomado de Los Programas de Pago Variable, hecho por Vasquez Gustavo., tomado del Trabajo de Grado: **Modelo para Compensar el Rendimiento de Grupos de trabajo en una Organización de Investigación y Desarrollo.** Octubre, 1995; pag. 68.

b.- En el grado del salario del individuo.

b. Incentivos para Grupos Pequeños (Small Group Incentives).

Este plan consiste en uniformizar los premios de todos los miembros de un grupo estable, formalmente establecido. Posee una base de archivo colectivo con los objetivos predeterminados. Son planes para la crianza y formato de grupos de trabajo y son proyectados en corta o intermedia duración. Se pueden utilizar en el caso de la introducción de un nuevo producto.

c. Incentivos para Individuos (Individual Incentives).

Este tipo de plan contempla tanto el criterio del desempeño como el sistema de premios individuales para el empleado según su posición. Ambas consideraciones son comunicadas al empleado antes de comenzar su periodo de desempeño. Los criterios de desempeño son productividad y calidad, siempre y cuando no sean cargos gerenciales. En los casos de gerentes, la medida del desempeño abarca alguna medida de la compañia y/o de la unidad de operación. Deben estar vinculados al ambiente determinado de los objetivos específicos del empleado y su posición, para ser considerado un plan individual.

d. Destrezas (Skill-Based Pay).

Este tipo de plan lo adoptan las organizaciones que se están moviendo planificadamente hacia una cultura organizacional más participativa, orientadas a la calidad o reingeniería, que

requieren grupos autodirigidos con menor dependencia de la línea supervisora y más flexibilidad en la toma de decisiones. Generalmente, ha sido adoptado en las empresas manufactureras en donde los trabajadores mantienen alto grado de independencia para lograr el producto final.

Además, está siendo usado por empresas de servicio, que necesitan una respuesta rápida y efectiva a las exigencias del mercado. Es usado generalmente en combinación con otros enfoques novedosos de compensación como el ganancias compartidas (gainsharing) o sus variantes. E1 primero refuerza al individuo por la adquisición de habilidades, mientras que el segundo refuerza el impacto de la adquisición de habilidades en al productividad de la organización o empresa.

e. Programas de Premios en Efectivo (Spot Awards).

Es un sistema de pagos que contempla premios para tareas orientadas, donde el supervisor, luego de terminar la tarea, nombra a alguien para otorgar un premio. Puede ser uno u otro individuo o miembro del grupo, el premio es pagado por algo pre-establecido y puede ser en efectivo, en mercancías, en certificados o en símbolos de estatus. También abarca programas y planes de salarios variables, rangos de premios en dinero, además de reconocimientos simbólicos.

f. Programas de Contribución Clave (Key Contributor).

Este tipo de plan está diseñado para retener personal clave, compensándolo por su continuo empleamiento en un cargo específico. Trabaja con el sistema de premios y se le puede

pagar en dinero o en especies. En muchos casos el empleado gana derechos irrevocables si continúa en el cargo por un tiempo determinado. En este tipo de plan, el premio no lo eligen los empleados.

g. El Inventario Fantasma (Phantom Stock).

Este tipo de plan está enfocado en la compensación competitiva de los ejecutivos de compañías con largos periodos de resultados e incentivos. Comparado con otros tipos de planes de incentivos para largos períodos (long term), este plan resulta relativamente simple de establecer y de mantener puesto que ofrece un paquete de compensación para ejecutivos corporativos con resultados para la empresa relativamente económicos.

Los incentivos a pagar a largo plazo dependen de un porcentaje (%) de la base salarial. El inventario de capital de la compañía no se altera, puesto que el plan contempla una forma de pago garantizada con papeles comerciales y de esta manera permite que el inventario de capital de la empresa se mantenga estable. Dichos papeles son un tipo especial de acciones que el ejecutivo posee. Dichas acciones o papeles pueden aumentar su valor nominal y esto representa una ganancia para el a largo plazo (pueden ser diez años). Este plan puede dar buenas perspectivas a los ejecutivos en su paquete de compensación.

h. Planes de Incentivos Individuales.

Este sistema es parecido al de comisiones o por piezas, evitando el inconveniente de la evaluación por desempeño, por utilizar una medida objetiva para calcular el pago. Sin embargo aquí, un incentivo puede ser mucho mayor que el incremento otorgado por méritos.

Una estructura adecuada de pago encuentra muchas de las condiciones que la teoría psicológica requiere para evaluar el desempeño en el pago, por que el desempeño requiere el acompañamiento de conductas y condiciones que están bajo el control del individuo. El pago es claramente el eslabón entre el premio y la realización o hazaña. En este sentido, para obtener un incremento en la productividad es necesario un uso conveniente de las estructuras de incentivos.

i. Planes de Incentivos Grupales.

Los planes para incentivos grupales están dentro de los Planes de Pagos Variables. Dichos planes de pago variable son compensaciones diferentes al sueldo básico (formado por bonos e incentivos), en la cual el pago fluctúa según ciertos estándares, y además refleja una recompensa a aquellos aportes que colocan a la empresa en una posición competitiva en el mercado.

A continuación se presentan los planes de incentivos grupales que se encuentran dentro de los planes de pago variable:

i.1. Beneficios Compartidos. (Profitsharing).

i.2. Ganancias Compartidas. (Gainsharing).

Ambos planes son similares en muchas cosas, pero administrativamente los planes difieren en la manera en que puedan influir o tener efectos sobre los empleados. Muchos investigadoras han concluido que gerenciar tanto el Gainsharing como el Profitsharing puede afectar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. La incógnita está en descubrir donde o en que clase de organizaciones dichos planes son más efectivos.

Estos planes se pueden explicar mejor de la siguiente manera:

i.1. Beneficios Compartidos. (Profitsharing).

Este plan consiste en permitir a los empleados participar en los beneficios de la organización. Posee una fórmula definida y predeterminada para las contribuciones hechas al plan entre los participantes, para la distribución de los fondos acumulados después de cierto número de años.

El plan está enfocado en el provecho de la medida del desempeño y en las utilidades y beneficios de la empresa, por tanto, se otorgan beneficios potenciales que mejoran notablemente las condiciones económicas del empleado. Utiliza el sistema de premios y dichos premios están financiados y están basados en el total desempeño de la compañía. Los premios son uniformes en tamaños y son elegidos por los empleados.

Dicho plan consiste en que una porción del beneficio sobre un cierto nivel, es distribuida entre los empleados, la cual se calcula sobre un determinado porcentaje sobre la base del salario. Sin embargo, muy pocos empleados logran ver la conexión existente entre los beneficios y asociados a sus conductas de trabajo. De hecho, existe una débil relación entre la conducta

asociada al trabajo individual y los beneficios corporativos, particularmente en los empleados de nómina menor.

En otro orden de ideas, muchos investigadores han concluido que gerenciar tanto el Gainsharing como el Profitsharing, puede afectar el desempeño de los trabajadores en la organización. La incógnita está en descubrir donde y en que clase de organizaciones dichos planes son más efectivos.

i.2. Fundamentos de la Repartición de Ganancias. (Gainsharing).[41]

En primer lugar, se revisan algunas características claves de los planes de repartición de ganancias que tienden a definirlos, y, tomados en su conjunto, diferenciarlos de otros tipos de planes de incentivos.

a. Características distintivas de la Repartición de Ganancias:

a.1 La repartición de ganancias basada en la productividad:

Los Planes de repartición de ganancias están generalmente basados y diseñados para mejorar la productividad de acuerdo a mediciones especificas de productividad. Como indica el término, la participación en las ganancias conlleva una participación en los beneficios de la productividad mejorada, entre la compañía y los empleados, en algún ratio definido. Los planes de repartición de beneficios y de repartición de ganancias tienen metas similares, y la repartición de beneficios debe contribuir al beneficio. Pero, se diferencian en que, bajo la

[41] RINGHAM, Arthur J., **Designing a Gainsharing Program to Fit a Company`s Operations,** National Productivity Review, Vol 3 FIM-Productividad N° 2, 1984.

repartición de beneficios, es posible que los empleados ganen bonos de repartición de beneficios incluso en periodos en que la compañía o planta no este percibiendo beneficios, y viceversa.

a.2 Administración de grupos:

Los planes de repartición de ganancias se administran sobre una base grupal en vez de individual. Con respecto al de desempeño y a las recompensas, la repartición de ganancias trata con grupos, no con individuos. Un grupo podría consistir de todos los empleados de una planta o medio, o quizás solamente aquellas personas de una subdivisión particular.

Equipo de trabajo y cooperación: Los planes de repartición de ganancias están orientados al grupo, por eso son más frecuentemente usados donde las operaciones o actividades son interdependientes y requiriendo el trabajo en equipo para su éxito. También son con frecuencia aplicados en operaciones donde la filosofía de la gerencia estimula la cooperación entre empleados y compañía para el logro de las metas comunes. Debido a que el trabajo en equipo y la cooperación son aspectos importantes de la repartición de ganancias, los planes tiene frecuentemente una dimensión de participación del empleado.

a.3 Medición macro:

Las mediciones de productividad usadas en los planes de repartición de ganancias son en general de naturaleza macro. Esto es, de una naturaleza total, general, basada en el grupo

total involucrado y no requiere de estudios de tiempo detallados o de estándares de ingeniería que son costosos para desarrollar y mantener.

b. Definición de productividad:

Puesto que los planes de repartición de ganancias son generalmente basados en la productividad, es importante definir exactamente lo que ese término significa. La definición básica es relativamente simple:

Productividad = Producto / Insumo

Sin embargo, a veces pueden surgir dificultades cuando tenemos que seleccionar o desarrollar mediciones de producto e insumo a utilizarse para un plan específico.

EL producto se refiere a la cantidad de productos o servicios producidos por el grupo cubierto por el plan de repartición de ganancias. El insumo se refiere a la cantidad de recursos consumidos para producir el producto. La tabla 1 representa algunos de los tipos de productos e insumos que podrían utilizarse en la medición de la productividad. Normalmente, solo los más importantes se utilizan en un plan de repartición de ganancias.

Uno de los elementos más críticos en la selección o diseño de un plan de repartición de ganancias es la determinación de cuales mediciones de producto e insumo utilizar. En general, los insumos y productos deben satisfacer los siguientes criterios:

-. Ser relevantes y significativos para las operaciones, objetivos y participantes.

-. Ser entendibles.

-. Ser controlables por los participantes.

-. Ser históricamente disponibles.

-. Ser consistentes en el tiempo.

-. Ser económicos de obtener.

-. Ser auditables.

c. Principales Elementos para la Construcción de Planes de Repartición de Ganancias:

Los tres planes más comunes de repartición de ganancias pueden definirse en términos de variaciones de los mismos elementos básicos. Cualquier plan de participación en las ganancias puede definirse normalmente en términos de los siguientes elementos principales y las consideraciones acompañantes que deben tomarse en cuenta a la hora de darles forma:

c.1 Objetivos:

¿Cuales son los objetivos del plan? Los objetivos definen lo que el plan busca lograr y suministran la base de los elementos restantes del plan. La mayoría de los planes tienen objetivos económicos tales como mejorar la productividad y reducir los costos. Algunos pueden incluir Objetivos relacionados con la calidad del producto o con el servicio al cliente. Pueden haber Objetivos organizacionales, tales como fortalecer el equipo de Trabajo y Mejorar las comunicaciones y la cooperación entre los departamentos, niveles organizacionales o turnos. Los Objetivos de recursos humanos podrían orientarse hacia la participación de los empleados y las relaciones trabajador gerencia.

c.2 Grupo(s) de participantes:

¿Cuáles empleados son incluidos en el plan? Los empleados participantes pueden definirse en términos de:

-. Unidades organizacionales

-. Categorías de nóminas

-. Grupos sindicados, no-sindicados

-. Niveles organizacionales

-. Líneas de producto

-. Emplazamientos físicos

c.3 Mediciones:

¿Cuáles medidas de producto e insumo serán utilizadas? ¿Son adecuadas al grupo de participantes? ¿Cómo serán calculadas? ¿Cuáles son los puntos de referencia o metas del plan? ¿Qué fórmula se utilizara para calcular los ahorros o bonos?

c.4 Periodo de desempeño:

¿Qué periodo de tiempo será utilizado como la base de la medición y el cálculo de bonos: una semana, un periodo de nómina, un mes, un trimestre?

c.5 Ratio de participación:

¿Como serán repartidos los ahorros entre la compañía y los participantes?

c.6 **Base de distribución:**

¿Como se distribuirá la participación entre los empleados particulares?

c.7 **Cambios futuros:**

¿Como se modificara o adaptará el plan para satisfacer cambios futuros? A1 respecto, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

-.Diseño del producto/servicio, tolerancias, mezcla

-.Material utilizado

-.Inversión de capital

-.Inflación

-.Tecnología

c.8 **Provisiones administrativas:**

¿Cuales son los detalles y procedimientos que serán necesarios para traducir los conceptos generales y los aspectos esenciales del plan en específicos, necesarios para la administración en el medio ambiente operacional?. Items tales como elegibilidad, detalles de medición, recolección de datos, límite de bonos, restricción de provisiones y procedimientos de nómina, están entre ellos.

Considerando el número de alternativas posibles para cada uno de estos componentes, el número de diferentes planes de repartición de ganancias que podrían desarrollarse, virtualmente, no tendría límites.

d. Los Tres Planes Comunes:

Mientras muchos tipos de planes de repartición de ganancias son posibles, son tres los más comúnmente usados. Antes de entrar a discutir como determinar si se debería aplicar la participación en las ganancias y, en caso de una respuesta afirmativa, que forma debería adoptarse, presentaremos los rasgos básicos de estos tres planes.

d.1 Plan Scanlon

EL Plan Scanlon, desarrollado en 1935 por Joseph Scanlon, tiene tres rasgos principales:

1. Un sistema de sugerencias que abarca a toda la planta, que estimula a los empleados a aportar ideas con miras a la reducción de costos y mejora de la productividad.

2. Una estructura de comités compañía-empleado para seleccionar y evaluar sugerencias y para servir como vehículo de comunicación entre la compañía y los empleados.

3. Un plan de incentivo salarial grupal.

La fórmula para la medición y pago se basa en el ratio histórico de:

$$\frac{\text{Costo Laboral}}{\text{Valor de Ventas de Producción}}$$

,donde el Valor de Ventas de Producción es igual a las ventas ajustadas por los cambios en inventario.

Se establece un ratio punto de referencia basado en un periodo representativo del pasado, frecuentemente un periodo de uno o dos años, más recientes.

Cuando el ratio de Costo Laboral sobre el Valor de Ventas de Producción es menor que el punto de referencia histórico, los ahorros resultantes se comparten entre los empleados y la compañía. Los cálculos de los bonos normalmente se hacen mensualmente y la distribución recomendada es del 75 por ciento a los empleados y el 25 por ciento a la compañía. Parte de los bonos se paga mensualmente, con el balance retenido como un "fondo" en una cuenta de reserva para los meses con déficit. El balance en la cuenta de reserva se distribuye al final del año.

d.2 Plan Rucker

EL Plan Rucker fue desarrollado a finales de la década de los 40 por Alan Rucker, y se basó en la observación de Rucker durante la depresión de Los Estados Unidos que, en una determinada industria, el ratio entre el costo de nómina y el valor de producción (valor agregado) fue relativamente estable en el tiempo.

EL Plan Rucker es similar al Plan Scanlon en concepto pero no requiere el sistema formalizado de sugerencias. Se utilizan comités empleado-gerencia, pero no están estructurados o formalizados como en el Plan Scanlon. La principal diferencia consiste en que el Plan Rucker considera los ahorros de material además de los ahorros de trabajo.

La fórmula del Plan Rucker se basa en el ratio de:

$$\frac{\text{Costo Laboral}}{\text{Valor de Producción}}$$

,donde el Valor de Producción es igual al Valor de Ventas menos las Compras de Materiales y Servicios.

Se establece como punto de referencia un ratio histórico (basado en un periodo de tres a siete años) de Costos Laborales entre Valor de Producción. Siempre que el ratio actual de Costo Laboral entre Valor de Producción sea menor que el ratio punto de referencia, los ahorros se reparten entre la compañía y los empleados en proporción con el ratio punto de referencia. Por ejemplo, si el ratio punto de referencia fuera .65, la participación de los empleados en los ahorros seria del 65 por ciento. Los cálculos de los bonos y pagos normalmente se hacen mensualmente, y generalmente existe una retención como en el Plan Scanlon.

d.3 Improshare

EL Improshare fue desarrollado en la década de los 70 por Mitchell Fein para resolver algunos de los problemas de los planes tradicionales de incentivos individuales de mano de obra directa.

La principal diferencia entre el Improshare, el Scanlon y Rucker consiste en que las mediciones son en horas en vez de dinero. EL Improshare se basa en los estándares de hora laboral para cada producto terminado.

Es un plan grupal que puede incluir tanto a la mano de obra directa como indirecta, pero excluye generalmente el staff y la gerencia. EL uso de comités u otros elementos de programas de participación del empleado es opcional.

La fórmula del Improshare se basa en el Factor Base de Productividad (FBP} histórico rico, el cual es el ratio de:

$$\frac{\text{Horas Reales Totales (Mano de Obra Directa + Indirecta)}}{\text{Horas Estándar Totales Producidas}}$$

Cuando el ratio real es menor que el FBP histórico, los ahorros logrados en los costos laborales se comparten equitativamente entre la compañía y los empleados. Los cálculos y el pago normalmente se hacen semanalmente, con el pago basado en un promedio variable del desempeño durante varias semanas; no existe retención.

Un rasgo típico del Improshare, no encontrado en los planes Scanlon ni Rucker, es un máximo en las ganancias de bonos con una provisión de "recompra" (buy-back). Si las ganancias de bonos están limitadas por un máximo en un periodo abierto, la compañía paga una sola suma a los empleados para recomprar un ajuste en los estándares que reduzca las ganancias de bonos por debajo del máximo.

e. Factores claves en estos programas de repartición de ganancias.

e.1. Factores críticos para tener éxito:

- Participación de la alta gerencia.
- Sustentado por la gerencia media y supervisora.
- Diseño de una fórmula apropiada.
- Adecuados salarios básicos y beneficios sociales.
- Planificación adecuada y entrenamiento de los empleados

•Relaciones laborales fluidas.

•Contabilidad e información de producción claras y precisas.

e.2. Situaciones que contribuyen al éxito:

•Alta interacción y cooperación.

•Aceptación de sugerencias y críticas por parte de la gerencia.

•Ausencia de amenaza a la estabilidad del trabajo.

•Adecuada información sobre la producción y los costos.

•Mercadeo agresivo para absorber los aumentos de producción.

•Establecimiento de objetivos al desempeño departamental.

•Fórmula simple de calcular.

•Trabajadores y Gerentes sientan la necesidad del plan.

e.3. Fuentes de posibles fracasos:

•Negligencia Gerencial.

•Pobre diseño de la fórmula.

•Limitado entendimiento de la fórmula.

•Estilo autocrático de la fórmula.

•Demora en responder las sugerencias.

•Atención de la gerencia a limitar el bono.

- Engaño por la gerencia a los trabajadores.
- Condiciones de mercado escasas.

8.- Factores que influyen en la aplicación del Sistema de Remuneración Variable.

a. Perfiles de Disposición Cultural.[42]

Al realizar las organizaciones la instalación de un sistema de Remuneración Variable, ya sea individual o grupal, las mismas deben tener presente la receptividad que los trabajadores tendrán con respecto al mismo. Con frecuencia muchos de los sistemas de Remuneración Variable orientados a mejorar la productividad y/o a reducir los costos fracasan por no ser compatibles con el personal. Este fracaso de los sistemas produce una pérdida de tiempo utilizado, de dinero y de atraso con respecto a otras organizaciones. Debido a esta situación, muchos autores se han dedicado a la creación de metodologías para la determinación del éxito o fracaso de un programa de remuneración variable.

Ira T. Kay, Peter Gelfond y Jesse Shermarn realizaron una metodología para determinar el posible éxito de un programa de compensación, dicha metodología fue denominada "Compensation Readiness Audit" (Auditoría de disposición para la compensación) y la misma está basada en que existen formas específicas de culturas de una organización que son factores críticos para el éxito o fracaso de un sistema remuneración variable.

Los autores señalan de forma específica lo clave de la comprensión del clima interno de la organización para el éxito de los siguientes sistemas de compensación:

a) Gainsharing: Sistema de compensación a nivel de unidad organizacional, diseñados para recompensar a todos los trabajadores elegibles para mejorar la productividad de determinada unidad.

---

[42] Tomado de Perfiles de Disposición Cultural, hecho por Pino Felix y Velez Yina. Tomado del Trabajo de Grado: **Compensación Estratégica: Importancia, Fundamentos y Elementos Organizacionales que Involucra**. Caracas, 1995; pag. .39.

b) Profitsharing: Planes que otorgan a todos los trabajadores elegibles una prima basada en las ganancias a nivel corporativo.

c) Incentivos Individuales: Relacionan una parte o la totalidad del pago del trabajador a uno o varios aspectos de desempeño.

d) Incentivos por grupos: Relacionan el incentivo con el desempeño de determinados grupos. (Incluye el Gainsharing y al Profitsharing).

e) Pagos por competencia: Incrementos que se relacionan con las habilidades y conocimientos adquiridos por el trabajador.

f) Programas de colaboradores claves: Son incentivos que se otorgan a trabajadores que contribuyen con el éxito de la organización a través de aportes importantes.

La auditoría de disposición para la compensación se basa en un cuestionario a través del cual se buscan los elementos claves de la cultura organizacional, el mismo es dirigido a trabajadores y gerentes. El cuestionario está estructurado de la siguiente forma:

1) Enfoque de la organización.

- Orientación hacia los grupos o al individuo.

Individual: El grado de correlación de las metas u objetivos con respecto al esfuerzo y experiencia individual.

Grupo: El grado de correlación de las metas u objetivos con respecto a la integración y esfuerzo colectivo de los trabajadores y unidades de trabajo.

Claridad de dirección: Representa el nivel de claridad de la organización con respecto a sus negocios, administración y objetivos.

2) Nivel de exigencia de la organización.

- Presión por el desempeño: La organización hace responsable a los trabajadores personalmente por el logro de altos niveles de rendimiento.
- Fomento de la iniciativa: El grado en que la organización estimula la iniciativa de los trabajadores a innovar, tomar decisiones y realizar sugerencias.

3) Posición y capacidad para enfrentar el cambio.

- Confianza: La afinidad que poseen los trabajadores con respecto a la organización y sus niveles de supervisión y gerenciales.
- Motivación al logro: El grado en que los trabajadores realizan su labor por el deseo de hacerla o por el temor de incurrir en errores.

4) Existencia de sistemas que apoyen la planificación y medición del desempeño.

- Medición del desempeño individual: La efectividad de la organización al medir el desempeño de los trabajadores en los cargos.

Compensación Actual: la consideración por parte de los trabajadores con respecto a lo equitativo y justos de los sistemas actuales de compensación.

b. Tipos de cultura del trabajo.[43]

La compensación forma parte de un sistema que configura a las organizaciones, en este sentido la compensación se encuentra afectada por los elementos que conforman la organización. Hay Group realizó un enfoque denominado "compensación dinámica" a través del cual se establece la relación de la cultura organizacional con cuatro aspectos de la compensación, son ellos los siguientes: 1) la documentación del trabajo, 2) La valoración del trabajo, 3) Las bandas Salariales, 4) La Remuneración Variable. En efecto, para el apoyo teórico sólo se tomara en cuenta el cuarto aspecto.

La Compensación Dinámica clasifica a las organizaciones en modelos de acuerdo a la presencia de cuatro factores o "fuerzas de trabajo", estos factores se enuncian a continuación:

- Tecnología: El método para realizar las actividades.
- Confiabilidad: El nivel de satisfacción de los clientes.
- Cliente: La concepción de la relación con los clientes.
- Flexibilidad: La facultad de realizar actividades diferentes con la menor cantidad de cambios en los recursos.

c. Modelos de las organizaciones de acuerdo a su cultura de trabajo:

1. Modelo Funcional: En este modelo predominan la tecnología y la confiabilidad como principales factores. La existencia de jerarquías, diversos niveles organizacionales y de la

[43] **Compensación Dinámica: Compensación para nuevas realidades.** Hecho por: José Alvarez.Revista ANRI. año2, N° 2. Octubre 1994; pag. 39-44.

organización del trabajo en cargo caracteriza al modelo funcional.

En el modelo funcional los cargos se encuentran perfectamente delimitados en lo relativo a sus responsabilidades y funciones.

2. Modelo de organización por procesos: La base de este tipo de organizaciones se sitúa en la alta orientación al cliente y confiabilidad. El cliente y su satisfacción son lo más importante. El trabajo se organiza en base a procesos.

3. Modelo de organizaciones basadas en el tiempo: Los factores determinantes de este modelo son la tecnología y la flexibilidad. El tiempo es la variable clave para la dirección y gerencia en la organizaciones con un modelo basado en el tiempo. El principal objetivo es la reducción del tiempo necesario para el diseño, producción y comercialización de un producto.

En las organizaciones basadas en el modelo de tiempo es frecuentemente utilizada la Técnica de reingeniería de procesos.

4. Modelo de redes: El cliente y la flexibilidad son los principales factores. Son organizaciones denominadas Virtuales por existir para el cumplimiento de objetivos puntuales y temporales. Se realiza una labor en base a un proyecto y se liquida la organización.

d. La Remuneración Variable y su relación con los modelos de organización:

En las organizaciones funcionales la remuneración variable se caracteriza por ser exclusiva de aquellos quienes por su jerarquía tienen gran influencia en los resultados de la organización. La selección de personas es baja, sin embargo, la obtención de la remuneración variable es casi segura.

En las organizaciones por proceso la selección de personas que obtendrán la remuneración a través de un sistema variable es mayor. Dado que se trata de un sistema de calidad se infiere el derecho de todo el personal a recibirlo.

En las organizaciones basadas en el tiempo nunca se utiliza la discriminación por niveles. El grado de elegibilidad del personal es alto, sin embargo, la obtención de la remuneración variable es difícil.

En las organizaciones basadas en el modelo de redes la posibilidad de la remuneración variable es total, eliminando la necesidad de selección.

e. **Definición de grupos.**

El grupo es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre si que cuentan con metas y necesidades comunes.

Las personas participan en grupos para garantizar y asegurar la producción de bienes materiales requeridos para la subsistencia. Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes. Esto significa que cada individuo solo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido.

f. Definición de equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Está compuesto por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo a un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto y confianza. A diferencia de los grupos, los equipos se constituyen deliberadamente.

El trabajar en equipo constituye una práctica fundamental para contribuir al desempeño de cualquier unidad organizativa. De los equipos de trabajo salen soluciones a problemas y decisiones que tendrán que ser implantadas, siempre y cuando esas decisiones sean de calidad y exista claridad y compromiso con ellas.

Pueden existir equipos diferentes a los trabajo como lo son: Los Paralelos y Los de Proyectos. Los Paralelos se refieren a equipos con miembros independientes y que trabajan sobre una tarea común. Además pueden o no ser de la misma organización. En cambio los de Proyectos son los equipos conformados para realizar un objetivo(s) o tarea(s) específica en un determinado periodo de tiempo.

9. Sistema de Incentivo Financiero.

1. La Remuneración Variable.[44]

Los administradores de los Recursos Humanos, en su afán de motivar a los trabajadores y de lograr un mecanismo alterno de compensación salarial diferente a los incrementos salariales por concepto de evaluación de desempeño, han diseñado un incentivo financiero denominado Remuneración Variable, donde particularmente nos llama la atención su aplicación a distintos niveles de agregación, siendo esto, el foco principal de nuestra investigación, ya que el mismo contiene elementos que hasta el momento habían sido contrarios, como lo son, la motivación a través de un incentivo financiero y el establecimiento de un clima organizacional basado en grupos.

a.- Definición.

Por remuneración variable se entiende aquella componente de la retribución total que está relacionada directamente con algún resultado medible, ya sea a nivel individual o grupal; como las ventas, beneficio, nuevos clientes, etc., y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos.

Las preguntas que se deben responder en el diseño e implantación de un sistema de remuneración variable son las siguientes:

- ¿Cuales son las variables clave del proceso de negocio?

[44] ELORDUY MOTA, Juan Ignacio. **Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.** Mc Graw Hill Interamericana de España S.A. Madrid 1993; Cap 10; pag 173-182.

• ¿Se dispone de sistemas contables y de gestión fiables para medir con precisión estas variables?

• ¿Las variables de negocio medibles son congruentes con las metas de la empresa?

• ¿Que relación existe entre los puestos de trabajo y las variables clave de negocio?

¿Individual?

¿Grupos de trabajo?

• ¿Que peso debe tener la remuneración variable frente a la fija?

• ¿A que colectivos afecta el sistema de remuneración variable?

b.- Factores clave de éxito.

Para que el sistema de remuneración variable premie la consecución de los intereses de la empresa es necesario analizar e identificar los factores clave de éxito de la misma.

Los factores clave de éxito varían de un sector a otro e incluso pueden ser diferentes en empresas del mismo sector que mantengan diferentes estrategias de negocio.

Dentro de una empresa podrían aparecer como factores clave de negocio:

• Volumen de ventas.

• Costes de producción.

• Número de clientes.

• Calidad de servicio.

• Innovación de productos.

• Plazo de cobro de las ventas.

- Plazo de pago a proveedores.
- Número de productos vendidos.
- Margen bruto de las ventas.
- Capitación de nuevos clientes.

c.- Medición.

No todos los factores clave de negocio pueden ser medidos numéricamente con precisión. Este aspecto dificulta enormemente el diseño de sistemas de incentivos.

Cuando un factor clave de negocio sea medible numéricamente lo denominaremos indicar clave de negocio.

d.- Congruencia de los indicadores clave de negocio.

El hecho de que un factor clave sea medible no es razón suficiente para utilizarlo como referencia en el pago de incentivos.

Una organización es un todo que debe tratar de conseguir unos ciertos objetivos; y descomponer estos objetivos en partes que se asignen cada una a un centro de responsabilidad no es tarea fácil en general, y en algunos casos puede ser sencillamente imposible.

e.- Nivel de agregación.

Como se ha visto, muchos puestos de trabajo no disponen de indicadores cuantitativos medibles y congruentes que permitan conocer con precisión su aportación a los resultados de la empresa (asesor jurídico, programador, secretaria, contable, etc.).

El área en que es más habitual disponer de este tipo de indicadores corresponde al área comercial y esto justifica que la mayoría de las empresas dispongan únicamente de sistemas de remuneración variable para la fuerza de ventas.

Para resolver este inconveniente se puede recurrir al concepto de nivel de agregación, que se identifica con el nivel de la empresa que, incluyendo al puesto, dispone de indicadores medibles y congruentes.

Las posibles alternativas de nivel de agregación son:

- Nivel individual.
- Nivel grupo de trabajo.
- Nivel departamento/división.
- Nivel empresa.

Utilizando este concepto todos los puestos de trabajo disponen de alguna medida congruente de los resultados, que para los casos extremos se identificaría con los resultados totales de la empresa.

Un mayor nivel de agregación permite disponer de mediciones más objetivas, pero, por otro lado, se diluye la relación entre esfuerzo, aportación individual y la medición adoptada.

Por otro lado, los incentivos por grupo presentan la ventaja de que favorecen y promueven la cooperación en la obtención de objetivos comunes.

El diseño del sistema debe encontrar una solución a medida teniendo en cuenta los indicadores disponibles y las posibilidades de primas individuales o de grupo.

f.- Presión del incentivo.

¿Cuando un incentivo es sustancial? ¿Que cantidad de dinero debe estar involucrada en un incentivo para que este sea significativo e influya?

Para que una persona perciba una cantidad de dinero como significativa, ésta debe ser superior a un 4 por 100 de su remuneración habitual (en economías como la nuestra el margen del incentivo debe ser mayor, debido a la inflación y a los niveles salariales).

Si la cantidad disponible de dinero para el sistema de remuneración variable es inferior al margen necesario de acuerdo al contexto de aplicación, lo recomendable sería reducir el número de personas involucradas o incluso olvidarse del proyecto, ya que el esfuerzo necesario para realizar el diseño, comunicación y puesta en práctica probablemente no será compensado por los resultados.

g.- Diseño del sistema de remuneración variable basada en un solo objetivo.

g.1 La comisión pura.

Probablemente, este sea el modelo de remuneración variable más sencillo.

Se establece un indicador clave del negocio, como puede ser la cifra de ventas, y la remuneración variable se calcula como un simple tanto por ciento del mismo.

El sistema es especialmente simple ya que considera únicamente las ventas junto con una expresión matemática simple.

Comision=X% Ventas

g.2 Comisión a partir de un objetivo mínimo.

Este modelo es ligeramente más complicado que el anterior ya que se paga una comisión sobre las ventas, pero siempre que se supere un importe de Ventas mínima.

El importe de la comisión en este caso vendría dado por un tanto por ciento sobre la cantidad que supera el mínimo.

Comisión = X% (Ventas-$\text{Ventas}_{\text{minimas}}$)

El importe de $\text{Ventas}_{\text{mínimas}}$ se puede identificar como un importe por debajo del cual el resultado obtenido es un fracaso, por lo que no tiene sentido pagar un incentivo adicional a la retribución fija que ya percibe el vendedor.

El importe de $\text{Ventas}_{\text{mínimas}}$ se podría identificar con el importe de ventas obtenido el año anterior, de modo que el repetir no va acompañado de un incentivo.

g.3 Comisión a partir de un objetivo mínimo y con un máximo.

Mientras que en el modelo anterior la comisión crece indefinidamente con las ventas, se podría establecer un punto de $Venta_{máxima}$ a partir del cual el crecimiento de la comisión se paraliza.

El importe de la comisión en este caso también vendría dado por la expresión matemática:

$Comisión = X\% \ (Ventas - Ventas_{mínimas})$

pero su valor máximo posible sería:

$Comisión\ máxima\ X\% \ (Ventas_{max} - Ventas_{min})$

El importe de $Ventas_{máxima}$ se puede identificar con un importe que se considera casi imposible de obtener y seria un éxito total. Lo que persigue el establecimiento de este limite es cubrir a la empresa frente al riesgo de sorpresas imprevisibles no derivadas de la actuación de la persona sino de algunas circunstancias excepcionales.

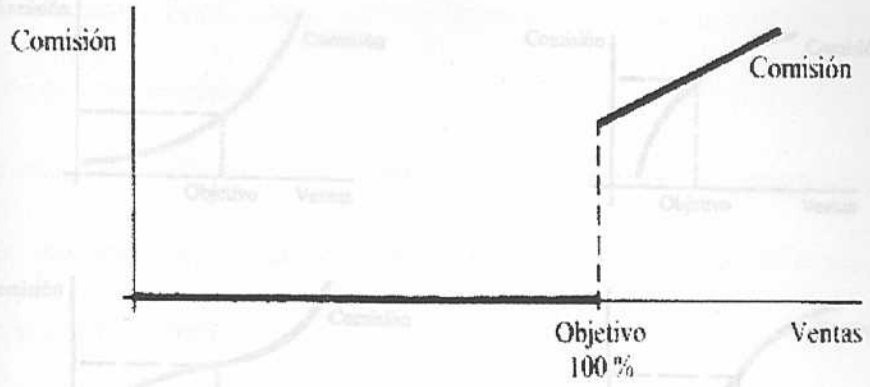
Por otro lado permite realizar un presupuesto cerrado de la cantidad máxima que se piensa dedicar al sistema de Remuneración Variable.

g.4 Otros modelos.

En los apartados anteriores se han descrito una serie de modelos de remuneración variable basados en un solo objetivo y cuya complejidad iba creciendo gradualmente.

Se pueden diseñar infinidad de modelos, combinando los criterios descritos anteriormente con otros elementos como saltos, ecuaciones matemáticas no lineales, etc.

En general, estas alternativas revisten una mayor complejidad tanto en el diseño como en la posterior comunicación, implantación y mantenimiento.

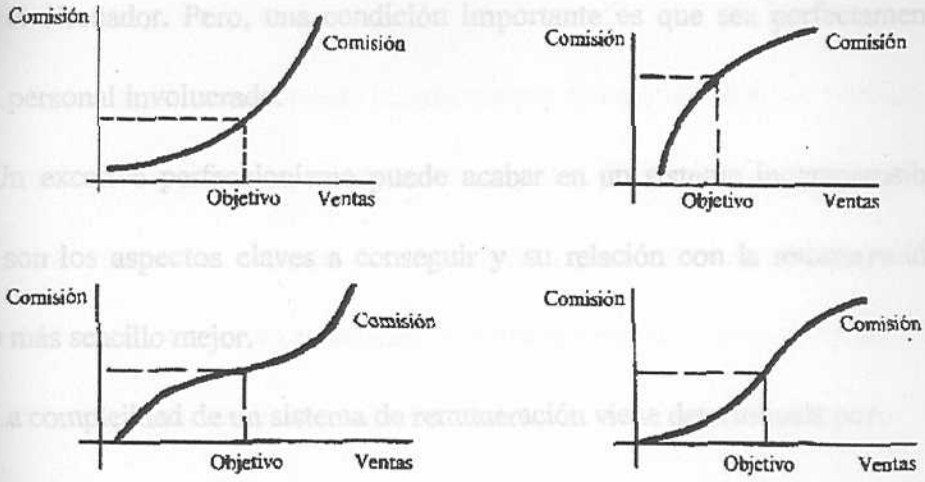


Ejemplo de un modelo discontinuo.

En el modelo del ejemplo anterior el vendedor no percibe ningún incentivo hasta que no alcanza el 100 por 100 del objetivo y a partir de este punto el incentivo crece linealmente con las ventas.

La características de este modelo discontinuo es que un vendedor que consiguiera el 98 por 100 del objetivo no cobraría nada de incentivo y un pequeño incremento en las ventas iría acompañado de un gran salto en el incentivo.

Otra familia de modelos de remuneración variable surge al utilizar relaciones matemáticas no lineales, incorporando ecuaciones potenciales, exponenciales, polinomios, etc.



Modelos de remuneración variable no lineales.

h. Remuneración variable basada en varios objetivos.

Se pueden establecer sistemas de remuneración variable basados en más de un objetivo. Para desarrollar el modelo correspondiente se pueden utilizar relaciones similares o combinadas a las señaladas anteriormente.

Las consecuencias inmediatas de utilizar más de un objetivo son por un lado que aumenta la complejidad del diseño y por otro que al aumentar el número de objetivos se difumina la importancia de las variables clave de éxito.

J. F. Meret y B. Dervaux afirman, "la experiencia demuestra que al individuo le resulta difícil atender simultáneamente a más de cuatro o cinco objetivos". Dos o tres objetivos puede ser el número adecuado.

i. Consideraciones.

Los sistemas de remuneración variable pueden ser tan sencillos o complicados como quiera el diseñador. Pero, una condición importante es que sea perfectamente comprensible para el personal involucrado.

Un excesivo perfeccionismo puede acabar en un sistema incomprensible que oscurece cuáles son los aspectos claves a conseguir y su relación con la remuneración. En principio, cuanto más sencillo mejor.

La complejidad de un sistema de remuneración viene determinada por:

- El número de objetivos.
- Las relaciones matemáticas.
- Las limitaciones o excepciones impuestas.

j. Incertidumbre de los resultados.

La fijación de objetivos concretos no supone que se conozca lo que va a suceder en el futuro. En general, los objetivos contienen cierta componente de incertidumbre de modo que al definirlos se puede señalar un valor medio (objetivo propiamente), un valor mínimo y uno máximo con la siguiente interpretación.

Objetivo	Significado
Valor máximo	Difícilmente alcanzable
Valor medio	Alcanzable con esfuerzo
Valor mínimo	Fácilmente alcanzable

El abanico existente entre el valor mínimo y el máximo ofrece una medida del grado de incertidumbre del objetivo. La incertidumbre del objetivo se debe trasladar de un modo razonable al sistema de incentivos.

Lo lógico puede ser no pagar incentivos por debajo del objetivo mínimo, a partir de este punto continuar no pagando o pagando muy poco. Si el valor medio del objetivo se ha fijado con la idea de que se requiere de un esfuerzo para alcanzarlo, dicho esfuerzo debería ir acompañado de un incentivo sustancial. A partir del objetivo medio la superación de resultados debería ir acompañada de incentivos adicionales.

k. Periodicidad del pago.

Una estrecha relación entre el logro de los resultados y la obtención del incentivo refuerza el conocimiento, la credibilidad y la confianza en el sistema, a la vez que reafirma la consecución de las metas de la empresa.

Para lograr el efecto anterior, el pago de los incentivos relacionados con el logro de un resultado debe realizarse con el mínimo retraso de tiempo posible.

l. El éxito.

El éxito de un sistema de remuneración variable aparece cuando se hacen coincidir los intereses de la empresa con los intereses de los trabajadores

VI. ANALISIS.

a. La Remuneración Variable de Grupo en Xerox de Venezuela.

a.1 La Cultura de trabajo en Xerox de Venezuela:

Xerox de Venezuela es una empresa de carácter transnacional que desde principios de la década de los ochenta ha rediseñado sus procesos en base a las necesidades y requerimientos del cliente, en tal sentido Xerox posee como objetivo central un liderazgo de calidad orientado a aumentar la productividad propia de Xerox y la de sus clientes a través de soluciones en documentos. Para el logro de dicho objetivo Xerox de Venezuela cuenta con los siguientes elementos:

1. El cliente es lo primero: El enfocarse a los requerimientos del cliente, comprendiendo su proceso de negocios y transformándolo en la creación de valor agregado, así mismo estableciendo categorías de clientes, ya sean internos o externos.

2. Requerimientos del cliente: Los mismos deben ser estudiados en forma explícita y latente a fin de entender su negocio, sus amenazas y oportunidades.

3. Base de datos: Para Xerox es muy importante contar con una base de datos que permita analizar la situación de los clientes actuales, pasados y potenciales, a fin de facilitar la anticipación y satisfacción de los clientes.

4. Segmentación del mercado: La división del mercado para el entendimiento especifico del cliente y la identificación de soluciones.

5. Comunicación con el cliente: Establecimiento de un medio de comunicación eficaz entre el cliente y Xerox.

6. Administración de las quejas y de los reclamos del cliente: Un proceso de respuesta rápido se establece para solicitar, medir, rastrear y solucionar cada queja, reclamo o requerimiento del cliente.

7. Lealtad y satisfacción del cliente: La implantación de un sistema de medición de la lealtad y satisfacción del cliente a través de tres componentes claves como lo son: la creación de nuevos clientes, su permanencia y su recomendación a otros clientes.

8. Administración de relaciones con el cliente: El enfatizar en la soluciones totales del cliente.

9. Compromiso con el cliente: Los productos y servicios de Xerox están respaldados por amplias garantías, lo cual resulta en un aumento de la confianza de los clientes hacia Xerox.

De acuerdo a lo anterior podemos definir a Xerox de Venezuela como una organización basada en el modelo de proceso, con alta orientación al cliente y a la confiabilidad. Donde también coexisten características de las organizaciones basadas en el tiempo por la importancia de la tecnología y la flexibilidad.

Debido a la existencia de una cultura predominante en Xerox de Venezuela orientada hacia el modelo de procesos, se facilita el establecimiento de un sistema de Remuneración Variable con distintos niveles de agregación, como los siguientes:

- Nivel individual
- Nivel de grupo de trabajo

- Nivel de departamento / división
- Nivel empresa

a.2 La estructura de la Remuneración Variable en Xerox de Venezuela:

Xerox de Venezuela para llevar a cabo el sistema de Remuneración Variable cuenta con una estructura del mismo, que va desde la normativa general hasta los detalles particulares de cada área. A continuación se presenta la estructura de la Remuneración Variable en Xerox de Venezuela:

El objetivo del Sistema de Remuneración Variable es establecer un mecanismo que recompense a todo el personal de la organización en función a los objetivos fijados y a los resultados obtenidos. Cada área de la organización posee un plan de Remuneración Variable que es supervisado por el gerente de cada área el cual es considerado Dueño del Proceso. El área de Recursos Humanos, específicamente Administración de Personal es el encargado de asesorar el mencionado proceso.

Cada plan de Remuneración Variable se regirá por los parámetros y metas establecidos para cada área. El mismo debe tener claramente definidos, los cargos elegibles, el objetivo del plan, la secuencia de pago, los responsables del plan, las metas a cumplir, los parámetros de medición, la forma de calculo definida y sus normas generales.

Todo plan de Remuneración Variable debe constar de metas al 100% de cumplimiento, % de incentivo definido para este 100% de cumplimiento, y metas e incentivo al sobrecumplimiento.

Toda persona que se encuentre en un plan de Remuneración Variable, deberá tener un claro conocimiento de su plan y las metas a cumplir deben estar definidas al comienzo del plan.

El Gerente de cada área de la organización es el responsable del cumplimiento del proceso de Remuneración Variable que tenga en vigencia.

Proceso:

1.- Definición de la estrategia del Plan, sus parámetros, metas, etc. por parte del dueño del proceso y el asesor de RRHH.

2.- Comunicación a todo el personal elegible para el plan e implantación del mismo. (Dueño del Proceso).

3.- Elaboración de la hoja de cálculo formulada y protegida para el cálculo automático del pago por Remuneración Variable. (Asesor de RRHH).

4.- Cálculo del % de cumplimiento de las metas y % de incentivo, así como envío del mismo antes del 15 del mes siguiente al cumplimiento, al área de Nómina (Finanzas) y al área de Administración de Personal (RRHH). (Dueño del Proceso).

5.- Realización de análisis globales del cumplimientos de los planes. (Asesor de RRHH).

6.- Auditoría interna del cálculo del plan. (Asesor de RRHH).

Estructura de la Remuneración Variable en Xerox:

Area	Personal elegible	Para-Metros	% a pagar al 100% de cumplimiento	% maximo	Frecuencia	Vigencia
Las diferentes áreas que conforman la organización Xerox y poseen programas de Remuneración Variable. Ejemplo: • Operaciones. • Ventas. • Servicio Técnico. • Administra-ción. • Finanzas. • Calidad.	Los diferentes cargos y personas que son elegibles para participar en un programa de Remuneración Variable de determinada área.	Establecimien to de variables que funcionen como objetivos y metas a cumplir en determinada magnitud.	Establecimiento de formas para remunerar el 100% de cumplimiento. • % Lineal a partir del 70%. • Según Tablas • Establecimiento de porcentajes. 10%, 15%, 20%, 30% y hasta 100% sobre el sueldo básico y de referencia.	Establecimiento de topes, tablas, fórmulas o bonos por el sobrecumplimiento de objetivos. • El otorgamiento • de bonos trimestrales por sobrecumplimiento mayor de 200%. • Establecimiento de topes del 16%, 20%, 25%, 30%, 35%, 40% y hasta del 100%. • Montos fijos. • Fórmulas lineales o exponenciales. • Según tablas. • Sin topes.	Periodicidad de la Remuneración Variable. • Mensual • Trimestral	Duración del plan de compensa-ción variable

Tabla 1

b. Sistema de Remuneración Variable para los empleados de Servicios al Cliente.

b.1 Proceso.

Servicios al Cliente es un Departamento que se encarga de brindar soporte técnico a los clientes de Xerox de Venezuela.

Cuando se presenta una solicitud de un cliente, ya sea por falla en equipos, servicio de mantenimiento, entre otros, se comunica con la empresa a través del Departamento de Atención al Cliente con un operador de servicios, el cual, canaliza las solicitudes de este tipo. El operador de servicios se encargará de clasificar la solicitud de acuerdo al tipo de máquina y zona de la cual provenga, para posteriormente ser asignado al técnico o grupo de técnicos respectivo. Estos, de acuerdo a unos requisitos de calidad preestablecidos deberán atender al cliente con el objeto de remediar la falla. El técnico o grupo de técnicos deberá reportar al Dpto. de Servicios al Cliente lo acontecido en su dia laboral, es decir, si resolvió el problema o no, qué materiales utilizó, cuanto tiempo tardó en solucionar el problema, etc. Toda esta información, es vaciada en un sistema por el operador de servicios para luego ser procesada. Es la Coordinación de Planificación de Análisis la que se encarga de analizar y comparar esta data de acuerdo a los niveles corporativos establecidos y determinar si opera o no el pago variable y en que porcentaje del salario básico. De este análisis resulta un reporte que se tramita en nómina para que opere finalmente dicho pago.

Proceso de los grupos de Servicio al Cliente en Xerox:

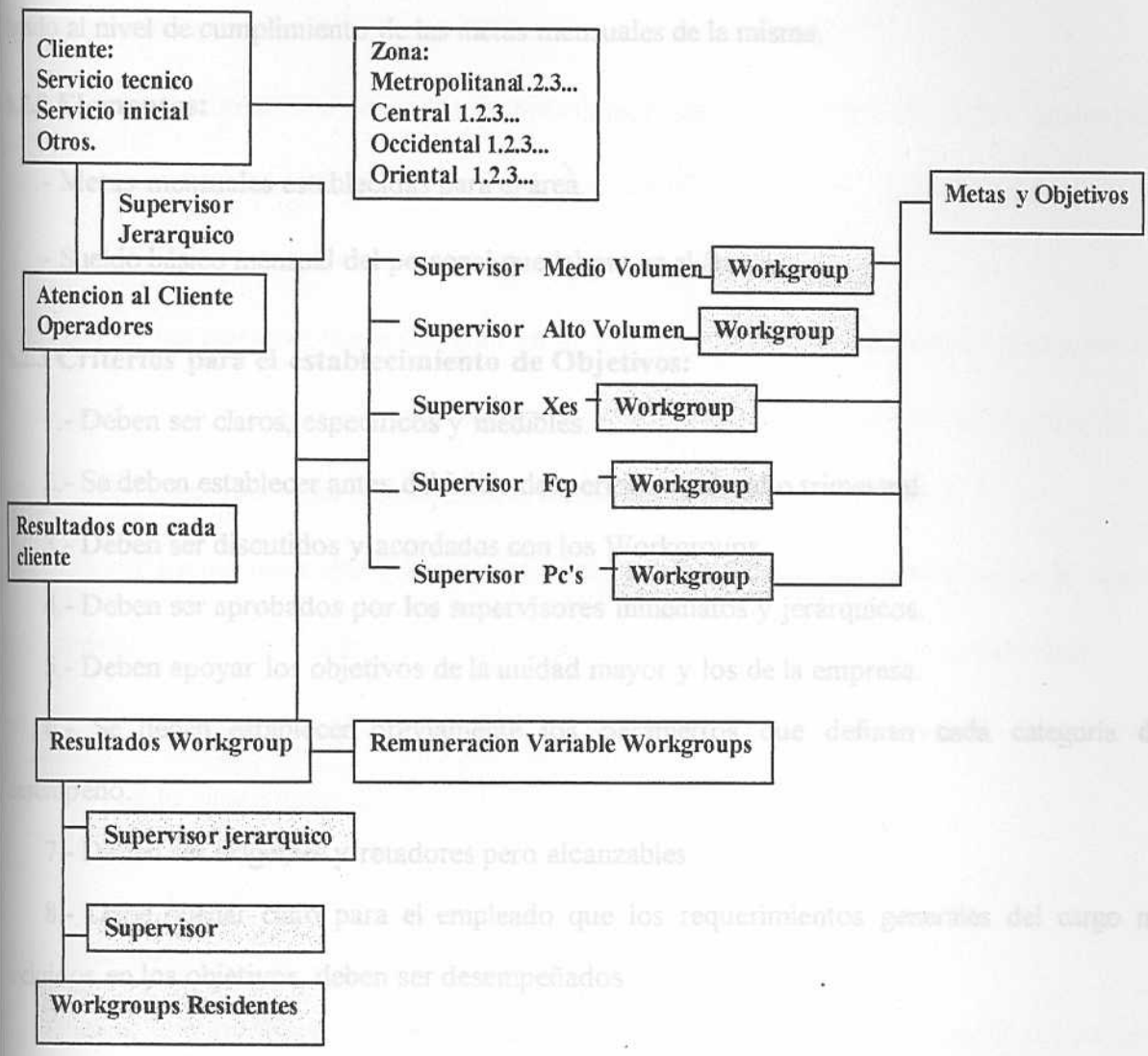


Diagrama 1

b.2 Remuneración Variable de Servicios al Cliente.

b.2.1 Definición:

Es un incentivo económico mensual que percibe el personal del área de Servicios al Cliente, ligado al nivel de cumplimiento de las metas mensuales de la misma.

b.2.2 Elementos:

- Metas mensuales establecidas para el área.

- Sueldo básico mensual del personal que labora en el área.

b.2.3 Criterios para el establecimiento de Objetivos:

1.- Deben ser claros, específicos y medibles.

2.- Se deben establecer antes del inicio del periodo mensual o trimestral.

3.- Deben ser discutidos y acordados con los Workgroups.

4.- Deben ser aprobados por los supervisores inmediatos y jerárquicos.

5.- Deben apoyar los objetivos de la unidad mayor y los de la empresa.

6.- Se deben establecer previamente los parámetros que definan cada categoría de desempeño.

7.- Deben ser exigentes y retadores pero alcanzables.

8.- Debe quedar claro para el empleado que los requerimientos generales del cargo no incluidos en los objetivos, deben ser desempeñados.

b.2.4 Interacción:

-El 100% del cumplimiento de las metas mensuales genera, para cada persona, un incentivo económico mensual de un 20% de su sueldo básico mensual.

El sobre cumplimento de las metas mensuales, es decir, por encima del 100%, genera para cada persona un incentivo económico, esto significa que por cada dos puntos de sobrecumplimiento se cancela uno de pago.

Así, si las metas se sobre cumplen en un 110.0% el incentivo económico pasa a ser del orden del 25% del sueldo básico mensual; 20% correspondiente al cumplimiento al 100% de las metas y el otro 5% correspondiente al 10% de sobrecumplimiento.

De no cumplirse la meta mensual, el incentivo económico se disminuye en la misma proporción, es decir, por cada dos puntos de no cumplimiento se disminuye uno de pago.

Así, si las metas solo alcanzaron un 90%, el incentivo económico pasa a ser del orden del 15% del sueldo básico mensual.

b.2.5 Límites:

Cuando el cumplimiento de las metas mensuales es menor al 90%, no opera el incentivo económico.

Cuando el cumplimiento exceda el 130% de la meta mensual, el incentivo económico mensual se calcula sobre la base del 130% solamente. Es decir, el sobrecumplimiento por encima del 130% se paga a un valor fijo de 130% del variable. Si existe una desviación fuerte en

el promedio que supere este valor, se haría una revisión de las metas para cada uno de los indicadores y luego se ajustarían, en los casos que se ameriten.

En la siguiente tabla se muestra como sería esta distribución:

% de Cumplimiento	% de Pago del Variable
90	15
96	18
100	20
110	25
120	30
130	35

Tabla 2

b.2.6 Cargos Elegibles:

1. Representantes técnicos
2. Supervisores Técnicos
3. Gerentes Técnicos
4. Ingenieros de Producto

b.2.7 Parámetros de medición:

1. Efectividad
2. Llamadas Repetidas

3. Consumo de partes

4. Tiempo de Solución

5. Revisiones Aprobadas

b.2.8 Definición de los parámetros de medición:

Efectividad: Se entiende como efectividad por día de trabajo, a la suma de servicios totales mensuales por Work-group, menos los avisos repetidos mensuales reales, dividido entre los días hábiles del mes. Se utilizara la conversión al producto base (1045).*

- Llamadas Repetidas: Se entiende por avisos repetidos, las llamadas de servicios atendidas que no cumplan el parámetro de tiempo/copias o impresiones, establecidas como standard para cada producto.

- Consumo de partes: Corresponde al gasto mensual de consumo de partes establecidos para cada work-group, (valorado en dólares)

- Tiempo de Solución: Se entiende como tiempo de solución el tiempo transcurrido desde que el cliente llama hasta que se concluye la llamada en sistema, excluyendo el tiempo logístico.

- Revisiones Aprobadas: Corresponde a aquellos equipos que fueron reparados durante el mes por representantes técnicos y fueron revisados y aprobados por el gerente técnico o supervisor técnico, ya que estas revisiones cumplían con los parámetros especificados en la disciplina de servicio.

* El equipo 1045 se refiere a un producto de Xerox que se encuentra en una medida central y es utilizado para realizar las conversiones para el cálculo de efectividad.

El área de servicios al clientes posee como sistema de Remuneración Variable el sistema grupal. El mismo tiene como esencia el establecimiento de metas de carácter grupal que van determinar una Remuneración Variable para los integrantes cada grupo. A continuación se presentan las características de los grupos de servicios técnicos, obtenida a través de los cuestionarios y de las entrevistas.

6.2.9 Ecuaciones y fórmulas para los parámetros:

Para la realización de un sistema de Remuneración Variable es necesario el manejo de una serie de ecuaciones que van a definir el comportamiento de las variables. En la presente investigación se ha utilizado una ecuación general que se acerca a la tendencia de lo que es comportamiento de las ecuaciones en Xerox.

Para los parámetros en los cuales su desempeño es mejor al disminuir la cantidad de material, dinero o tiempo utilizado se utilizo la presente fórmula:

Porcentaje de cumplimiento = (Plan - Real) / Plan = X

Porcentaje de cumplimiento = (X * 100) + 100 (base) = Y

Resultado de porcentaje de cumplimiento = Y

Para los parámetros en los cuales su desempeño es mejor al aumentar la cantidad de material, dinero o tiempo la f fórmula fue la siguiente.

Porcentaje de cumplimiento = (Plan - Real) / Plan = X

Porcentaje de cumplimiento = 100(base) - X = Y

Porcentaje de cumplimiento = Y

b.3 Características de los grupos del departamento de servicios al cliente.

Número de grupos:	32
Nombres de los Grupos:	
Los leones del centro alto volumen	Macgyver Barquisimeto
Los viajeros del este alto volumen	Los cordiales San Cristóbal.
El grupo de los siete residentes	Los refineros Maracaibo
Los telefoneros residentes	Los petrocol Maracaibo
Los petroleros residentes	Los petromara Maracaibo
Los tecnogroup medio volumen	The system group Maracaibo
Los dinámicos medio volumen	Los excelentes Maracaibo
Los capitanes metropolitana	Los occidentales Maracaibo
Los interventores imp. electrónica	Los aliados Puerto La Cruz
The unión group imp. electrónica	Los tigres Puerto La Cruz
Los ciudadanos imp. electrónica	Los managüenses Puerto La Cruz
Team láser imp. electrónica	Los superplumas Puerto ordaz
Sse imp. electrónica	Los cascarrabias Puerto Ordaz
Los únicos Maracay	Cartel de Guayana Puerto Ordaz
Epicentro Valencia	Documenth Barquisimeto
Exito Valencia	

Cuestionario 1

Número de personas por grupo:	5 a 7
Calificación de los integrantes:	Nivel técnico.
Descripción de lo que hacen los Grupos:	Reparación de equipos Xerox a clientes con contrato y sin contrato de servicio.
Tiempo de duración del grupo:	3 meses. Lo ideal es que se conviertan en permanentes.
Clientes:	Clientes externos.
Factores claves en el desempeño:	Experiencia de los técnicos, experiencia del team, número de técnicos, localidad, distancia, interacción con los encargados de atención al cliente, adiestramiento, herramientas de trabajo, disponibilidad de accesorios y partes necesarias para la asistencia técnica en el almacén.
Medición del rendimiento:	Se establecen metas que provienen de la corporación y las mismas son evaluadas por los supervisores y gerentes técnicos. El área de atención al clientè contribuye de manera clave a la medición de las metas al cargar en un programa las variables que medirán las metas antes establecidas.

Cuestionario1

Factores de medición	1. Consumo de partes 2. Llamadas repetidas 3. Efectividad 4. %Revisiones aprobadas 5. Tiempo de solución
% de Operaciones controladas por sus miembros	75%*
% del éxito controlado por los miembros del grupo.	75%*
El resultado es dependiente o independiente del éxito de Xerox.	Independiente en su mayoría
Factores utilizados para medir los resultados:	**Productividad:** Costos Tiempo Calidad Satisfacción del cliente
Frecuencia de medición	Diario, Semanal, mensual y trimestral.

Cuestionario1

* Dicho porcentaje se ve afectado por los factores como: disponibilidad de partes (repuestos) para reparar equipos, el desempeño del área de Atención al cliente, ya que es el área que recibe y canaliza las demandas de los clientes, número de técnicos por zona, adiestramiento, entre otros.

3.4. Criterios para la evaluación de objetivos:

1.- Al finalizar el periodo de evaluación, el supervisor inmediato procederá a evaluar cada objetivo en función de los niveles establecidos para cada parámetro y calculará la calificación final.

2.- Revisa si se cumplieron además las expectativas generales del cargo.

3.- Obtiene la aprobación del supervisor jerárquico.

4.- Discute los resultados con los Workgroups evaluados.

5.- Entrega a recursos humanos el formato de evaluación de objetivos con las firmas respectivas 5 días hábiles antes de la fecha de corte de la nomina respectiva.

Nombre del Empleado:_____ **Cargo:**_____

División/Gerencia:_____ **Ubicación Geográfica:**_____

Nombre del Supervisor: **Cargo del Supervisor:**_____

Workgroup:_____

Peso	OBJETIVOS (DESCRIPCION DETALLADA)	RESULTADO POR DEBAJO DE LO ESPERADO (40-80PTS)	RESULTADO DENTRO DE LO ESPERADO (81-120)	RESULTADO POR ENCIMA DE LO ESPERADO (121-160)	RESULTADO MUY POR ENCIMA DE LO ESPERADO (161-200)	CALIFICACION PTS * PESO	TOTAL

_____ _____ _____

FIRMA DE EMPLEADO FIRMA SUPERVISOR FIRMA SUPERVISOR JERARQUICO

El formato de evaluación nos permite relacionar los pesos de los parámetros con el desempeño.

b.5 Calificación del desempeño.

Total de cumplimiento	desempeño
40-80	Por debajo de lo esperado
81-120	Dentro de lo esperado
121-160	Por encima de lo esperado
161-200	Muy por encima de lo esperado

Tabla 3

b.6 Los Parámetros de medición y su relacióncon los factores claves del éxito. (Juan Ignacio Elorduy Mota).

Parámetros	**Factores Claves de éxito**
Consumo de partes	**Costo**
Tiempo de solución	**Satisfacción del Cliente**
% revisiones aprobadas	**Calidad**
Llamadas efectivas	**Satisfacción del Cliente**
Llamadas repetidas	**Tiempo**

Tabla 4

Los parámetros utilizados para medir el rendimiento de los workgroups de servicios al cliente poseen una estrecha relación con la cultura organizacional de Xerox en la cual factores claves para el éxito son la calidad, el tiempo, el costo y principalmente la satisfacción del cliente. (En la tabla anterior se muestra la relación entre parámetro y factor clave de éxito).

b.7 Programas de Remuneración Variable para grupos de Servicio Técnico:

b.7.1 Parámetros o factores claves con el mismo peso:

Parámetros	Peso	Plan	Real	Porcentaje en Remuneración Variable con el 100% de cumplimiento.	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de Remuneración Variable
Consumo de partes	20%	22000	16000	4	127,272	5.0909
Tiempo de solución	20%	18	13	4	127,777	5.1111
% revisiones aprobadas	20%	60	60	4	100	4
Llamadas efectivas	20%	2	1.5	4	75	3
Llamadas repetidas	20%	27	18	4	133,333	5.3333
					Total Remuneración Variable (%)	22.5353

Tabla 5

b.7.2 Parámetros o factores claves con diferente peso:

Parámetros	Peso	Plan	Real	Porcentaje en Remuneración Variable con al 100% de cumplimiento.	Porcentaje de cumplimiento	Porcentaje de Remuneración Variable
Consumo de partes	40%	22000	16000	8	127.272	10.1818
Tiempo de solución	15%	18	13	3	127,777	3.8333
% revisiones aprobadas	25%	60	60	5	100	5
Llamadas efectivas	10%	2	1.5	2	75	1.5
Llamadas repetidas	10%	27	18	2	133.333	2.6666
					Total Remuneración Variable(%)	23.1818

Tabla 6

b.7.3 Tabla de remuneración de los Integrantes de los Workgroups Técnicos.

Apellido	Nombre	Sueldo Básico	Variable (%) Total del Team	Variable (Bs.)	Sueldo Total
Arena	Felix	78193	23.18	18126.54	96319.54
Bencomo	Evelin	198989	23.18	46129.23	245118.23
Colina	Denise	139342	22.5354	31401.28	170743.28
Ferrer	Carolina	250470	23.18	58063.45	308533.45
Figueredo	Sam	236292	23.18	54776.74	291068.74
Johnson	Miguel	192143	23.18	44542.21	236685.21
Leon	Alexandra	144287	22.5354	32515.65	176802.65
Rodriguez	Alicia	83452	22.5354	18806.24	102258.24
Rodriguez	Fernando	96754	22.5354	21803.90	118557.90
Salcedo	Felipe	139456	23.18	32328.41	171784.41
Solorzano	Susana	161000	23.18	37322.70	198322.70
Wells	Jason	96576	23.18	22388.06	118964.06
White	Jesica	85690	22.5354	19310.58	105000.58

Tabla 7

c. Sistema de Remuneración Variable para los Ejecutivos de Ventas.

c.1 Proceso.

Xerox de Venezuela como líder en su mercado, realiza un esfuerzo para mantener la vanguardia a través de una revisión continua de los mecanismos de compensación, incluidos los sistemas de remuneración de ventas.

El departamento de ventas es el encargado del desarrollo y descubrimiento de prospectos de clientes, así como del mantenimiento y desarrollo de los clientes ya existentes. Los ejecutivos de ventas ofrecen a los clientes tanto productos como servicios que se adecúen a sus necesidades y requerimientos de calidad. A continuación se presenta el proceso de ventas en forma general:

El departamento de ventas en Xerox de Venezuela está direccionado en lo que podemos denominar dos fases; el Business Division Unit (BDU) y el Customer Bussness Unit (CBU), el primero está conformado por las diferentes sucursales de ventas de Xerox de Venezuela y el segundo por sucursales satélites que se encuentran en empresas clasificadas como cuentas mayores o de alto volumen, para las cuales se necesita direccionar la gestión de ventas para el cumplimiento de objetivos específicos. Para la realización de las ventas, los ejecutivos cuentan con Unidades de Soporte conformadas por los departamentos de Marketing, Planificación Estratégica de Custom Servicios, Document Solution, Logística, BDU Materiales y Unidad Financiera, los cuales se encargan de la aprobación y asesoramiento de los diferentes procesos de ventas de productos y servicios.

Los ejecutivos de ventas cuentas con sus propias carteras de clientes asignadas por la gerencia de BDU y además pueden conformar los denominados workgroups, donde integran conocimientos específicos referentes a unos productos y servicios para la atención de un cliente o negocio particular, estos workgroups en un principio fueron supervisados y controlados por el gerente de BDU y los gerentes de CBU en el caso de workgroups para clientes de cuenta mayor como las petroleras, pero en la actualidad los workgroups cuentan con un Team Leader o Líder del equipo, que se encarga de supervisar a su team y reportarle los resultados al gerente. Una vez que los vendedores en forma individual y los workgroups realizan un acuerdo, el mismo se tramita a administración donde se realiza el pedido de productos o servicios a través de facturación y a través de cobranza se obtienen los resultados definitivos. De los resultados definitivos emitidos por el departamento de administración a través de cobranza se realizarán los pagos de la Remuneración Variable tanto a nivel de workgroups como individual.

Diagrama general del proceso de ventas para la obtención de la Remuneración Variable en Workgroups:

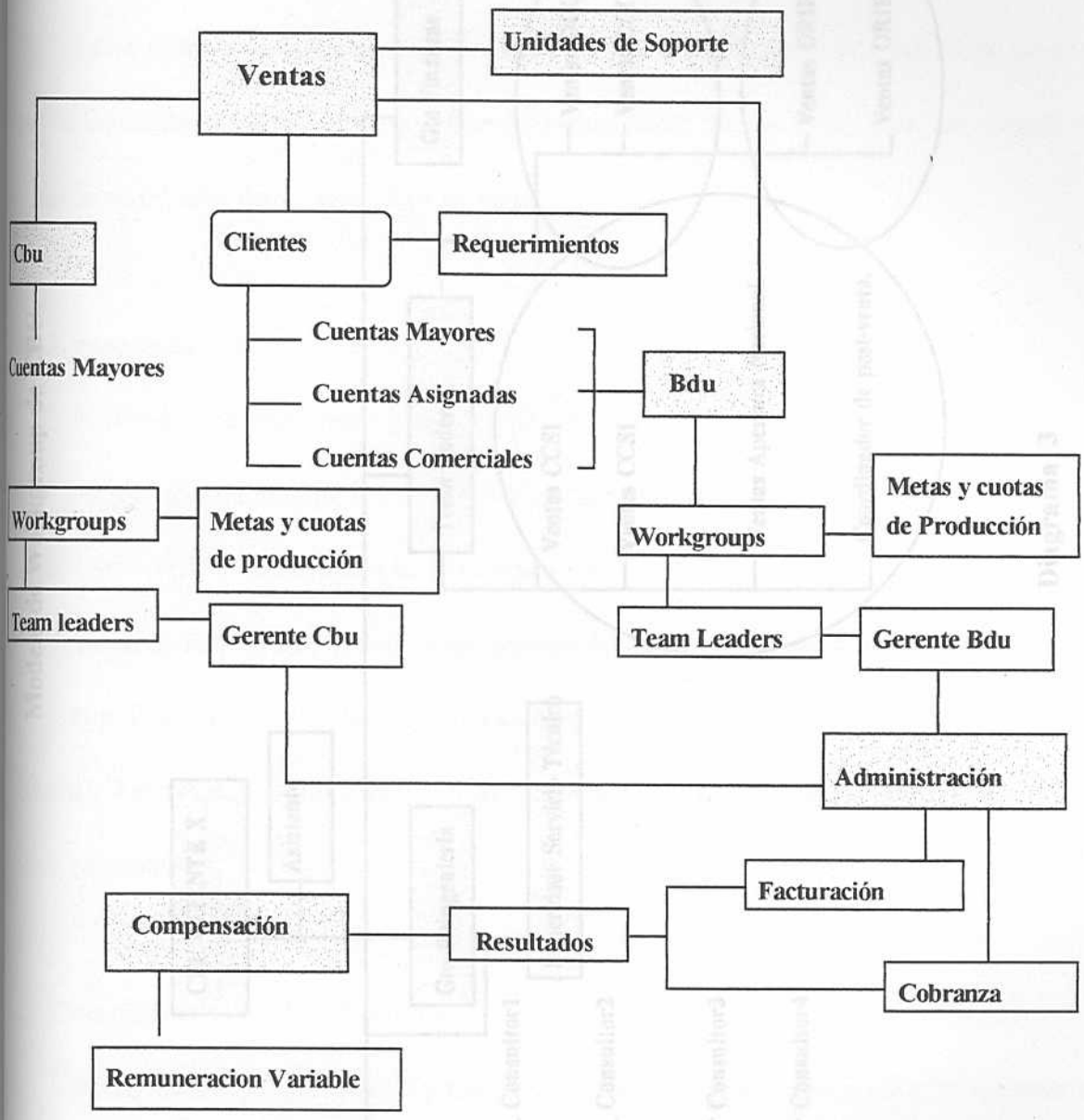


Diagrama 2

Modelo de Workgroup de CBU.

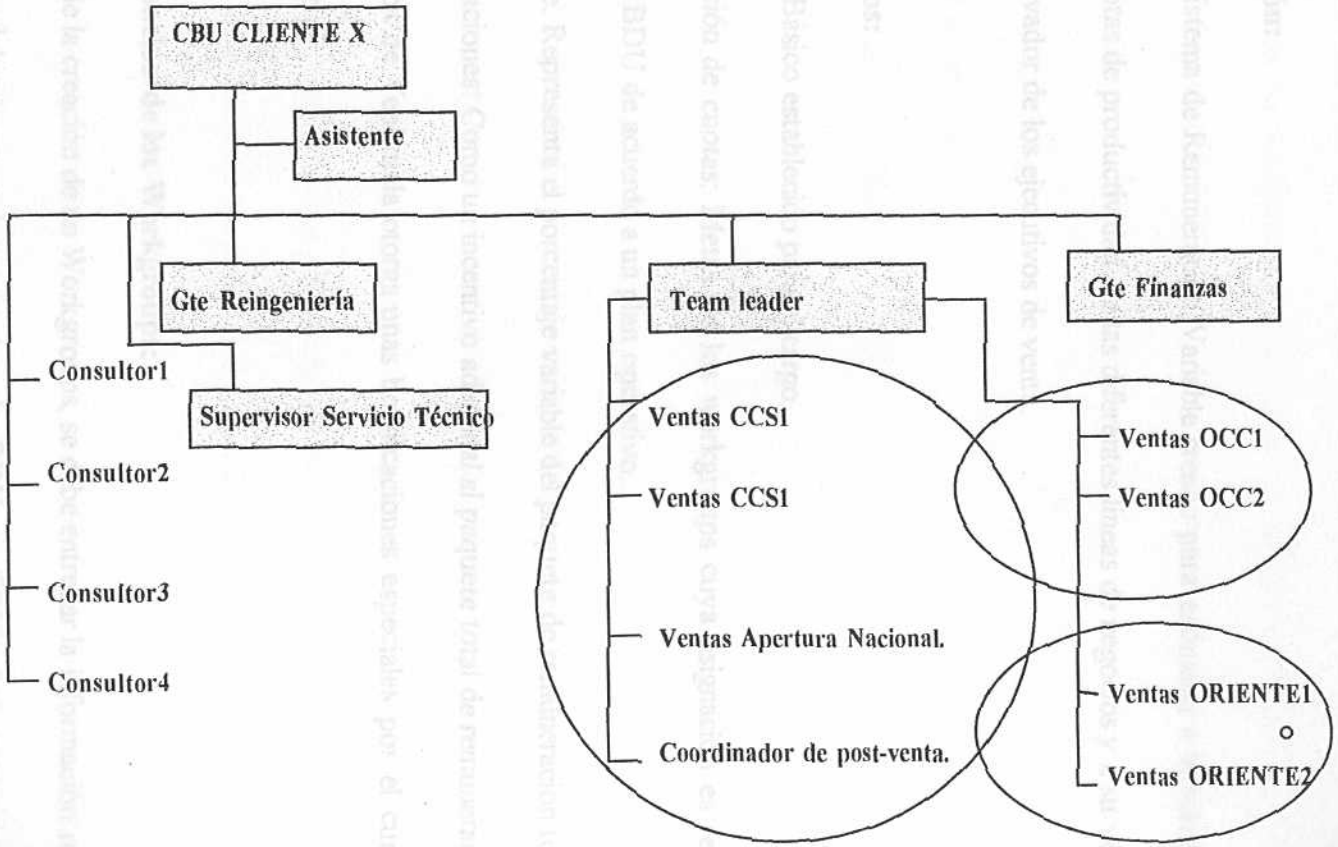


Diagrama 3

c.2 Remuneración Variable de Ventas:

c.2.1 Definición:

Es un sistema de Remuneración Variable creado para estimular a la fuerza de ventas al logro de las cuotas de productividad de las diferentes líneas de negocios y a su vez cumple con la función motivador de los ejecutivos de venta.

c.2.2 Elementos:

Sueldo Básico establecido para el cargo.

Asignación de cuotas: Metas de los workgroups cuya asignación es realizada por el gerente CBU o BDU de acuerdo a un plan operativo.

Variable: Representa el porcentaje variable del paquete de remuneración total.

Bonificaciones: Como un incentivo adicional al paquete total de remuneración (variable + básico), Xerox de Venezuela otorga unas bonificaciones especiales por el cumplimiento de ciertos parámetros.

c.2.3 Compensación de los Workgroups:

Antes de la creación de un Workgroups, se debe entregar la información relacionada con los integrantes del mismo a los gerentes de BDU y CBU. Así como también deberá informársele a los gerentes sobre los acuerdos de compensación a los que hayan llegado, para

finalmente ser presentados por escrito y revisados por el área de compensación, para la verificación de la compensación y la actualización en las tablas de compensación.

Los negocios no considerados en la cuota de los ejecutivos o cualquier otro negocio considerado por el gerente de BDU / CBU, serán compensados como Workgroups.

El workgroup será conformado por ejemplo:

Ejecutivos de ventas.

Personal de soporte

Gerente de BDU y CBU.

Otros.

c.2.4 Interacción:

Para la medición del desempeño de los ejecutivos de ventas se establece una productividad esperada (cuota mínima obligatoria), la cual representa el ingreso o revenue esperado y a la vez sirve base para el cálculo de la compensación variable.

La cuota de productividad está integrada por diferentes tipos de negocios, los cuales poseen un peso en la cuota de productividad dependiendo del tipo de cliente, ya sea de cuentas mayor, asignada o comercial.

En los casos en los cuales los ejecutivos de ventas y sus respectivos Workgroups sobrecumplan las cuotas de productividad, se toman como referencia para el cáculo de la Remuneración Variable unas tablas de comisiones que incentivan el sobrecumplimiento a través de un porcentaje Remuneración Variable mayor.

Es importante destacar que en el departamento de ventas no existen límites a la Remuneración Variable, por lo cual la Remuneración Variable supera ampliamente al sueldo básico

c.2.5 Cargos elegibles:

- Ejecutivos de cuentas.
- Ejecutivos de post-venta.
- Especialistas en:
  a. Servicios de impresión.
  b. Servicios de imágenes.
- Especialistas de ventas.
- Especialistas de XBS.

c.3 Características de los grupos del departamento de servicios al cliente.

Número de grupos:	7
Nombres de los Grupos:	
Yariculad Vendedores	Mercantil Vendedores
Golosos Vendedores	ADL Vendedores
Meteoro Vendedores	Génesis Vendedores
Residentes Vendedores	

Número de personas por grupo:	4 a 5
Calificación de los integrantes:	Varía de acuerdo al nivel del cliente. Va desde Bachilleres hasta profesionales, especialmente Ingenieros de Sistemas.
Descripción de lo que hacen los Grupos:	Detección de Prospectos y de necesidades.
Tiempo de duración del grupo:	Es permanente para los residentes y temporal para los restantes de acuerdo a la duración del negocio.
Clientes:	Clientes externos: • Cuentas mayores. • Cuentas asignadas. • Cuentas Comerciales.
Factores claves en el desempeño:	Curso especializado en ventas. (adiestramiento)

Cuestionario 2

Medición del rendimiento:	Se establecen metas que provienen de la corporación que son evaluadas a través de dos métodos: Control de gestión: Seguimiento de la actividad de los vendedores realizada por los gerentes de sucursales y los especialistas en compensación.
Factores de medición	Cuotas preestablecidas de productividad
% de Operaciones controladas por sus miembros	95%
% del éxito controlado por los miembros del grupo.	80%
El resultado es dependiente o independiente del éxito de Xerox.	Directamente proporcional
Factores utilizados para medir los resultados:	Cantidad de Ventas relacionado con las cuotas establecidas
Frecuencia de medición	Medición Diaria y Mensual.

Cuestionario 2

c.4 Parámetros de Medición:

COMPENSACION POR TIPO DE NEGOCIO:	
Instalación de nuevos negocios: Por nuevos negocios se entiende la colocación de un producto Xerox o comercializado por Xerox que implica un aumento de la población de los productos Xerox.	
Venta de contado o crédito: valor neto de la negociación.	Arrendamiento con opción a compra (OAC): Alquiler con opción de compra.
Renta: Cuota mensual de arrendamiento.	Renta Especial: Arrendamiento especiales.
Nuevos contratos de FSMA: Contratación de servicios.	Click y super-click: Arrendamientos especial.
Conversión: Se entiende por conversión, el cambio de un equipo que se encuentra instalado bajo la modalidad de renta anual en el mismo lugar de operación del cliente y se convierta en renta especial, Click y Super-Click.	
Trade-In: Se entiende por trade-in la colocación de un equipo en cualquier modalidad de negocio, que trae como consecuencia el retiro de otro equipo instalado en venta, en el mismo lugar de operación del cliente.	
Trade-In Externo: Si el modelo removido es de la competencia.	Trade-In Interno: Si el equipo a retirar es de Xerox.
Venta In-Situ: Es la negociación en venta de un equipo que se encuentra instalado al cliente, bajo la modalidad de renta.	

c.5 La compensación según el tipo de negocio:

Tipos de Negocios	Compensación
Venta de contado o crédito	Sobre el valor neto del negocio
Renta	Cuota mensual negociada, por el número de meses contratados, hasta un máximo de doce, Se excluyen los meses gratis negociados en el acuerdo.
Nuevos contratos de FSMA	Cuota mensual negociada, por el número de meses contratados, hasta un máximo de doce, Se excluyen los meses gratis de servicio que son adicionales a los de garantía.
Arrendamiento con opción a compra	Valor presente del negocio.
Renta Especial:	Valor presente de la porción en la caja, más la porción en servicio + la porción del servicio por 12 meses.
Click y super-click	Valor presente de la porción en la caja, más la porción en servicio + la porción del servicio por 12 meses.
Conversión	Se compensa como nuevo negocio, de acuerdo a la modalidad negociada(renta especial, click, oac, etc.)
Trade-In Externo	Se compensa como nuevo negocio, al 110% del valor del negocio.
Trade-In Interno:	Se compensa como nuevo negocio, al 100% del valor del negocio.
Venta In-Situ	Se compensa como una venta.

c.6 Deducciones:

Se entiende por deducción, la contabilización negativa de ingresos, producto de negocios efectuados por los ejecutivos de ventas.

Tipos de negocio	Deducción
Renta	**Retiro de renta: Se deduce solo durante el primer año de instalación del equipo. Valor de la cuota mensual por el número de meses restantes para el primer año de contrato.**
Nuevos contratos de FSMA	**Retiros de contratos de servicio: Se deduce sólo durante el Valor de la cuota mensual por el número de meses restantes para el primer año de contrato.**
Arrendamiento con opción a compra	**Valor presente de las cuotas restantes para finalizar el periodo de contratación.**
Renta Especial:	**Valor presente neto de las cuotas restantes para finalizar el periodo de contratación.**
Trade-In Externo	**No tienen deducción**
Trade-In Interno:	**No tienen deducción**
Venta In-Situ	**Se deduce el 100% del revenue, no se realiza la compensación del equipo instalado que no corresponde al vendedor.**

Tablas de metas de productividad por workgroup.

	Yariculad (BDU)	Golosos (BDU)	Meteoro (BDU)	Mercantil (BDU)	Génesis (BDU)	ADL (BDU)	CBU residentes
Venta de contado o crédito	22000	33000	40000	50000	55000	85000	110000
Renta	20000	25000	30000	50000	12000	11000	70000
Nuevos contratos de FSMA	5000	20000	35000	15000	12000	2000	0
Arrendamiento con *opción a compra*	3000	10000	25000	0	15000	2000	1000
Renta Especial:	5000	10000	0	15000	15000	13000	15000
Click y super-click	2000	3000	10000	15000	12000	15000	105
Conversión	0	0	3000	0	10000	13000	15500
Trade-In Externo	11000	3000	2000	1000	8000	9000	40000
Trade-In Interno:	12000	2000	5000	3200	11000	8000	0
Venta In-Situ	11000	3000	8000	4000	10000	0	0

Tabla 8

c.7 Distribución de la Remuneración Variable en el Workgroup:

El sistema de Remuneración Variable de ventas para Workgroups tiene como característica importante que los ejecutivos integrantes del team pueden decidir sobre el porcentaje de la Remuneración Variable que corresponde a cada uno. A continuación se presenta una tabla donde se muestra como los grupos varían sus porcentajes:

Workgroups	Integrante1	Integrante2	Integrante3	
Yarikulad	33,33%	33,33%	33,33%	
Mercantil	70% y 15%	70% y 15%	70% y 15%	El setenta por ciento es para el dueño de la línea de negocio y el 15 % para los dos restantes. En el caso de existir en el team ejecutivos con la misma línea de negocio se distribuye la comisión, ya sea a porcentajes iguales o diferentes con un acuerdos entre las partes.
Golosos	70%	30%		
ADL	33,33%	33,33%	33,33%	

Génesis	100% y 33%	100% y 33%	100% y 33%	100% para el dueño de la línea de productos, excepto para el servicio de negocios XBS, donde la distribución quedó en partes iguales.

Tabla 9

c.8 Cálculo de la compensación de los ejecutivos de ventas:

Para la validación de la cuota de revenue o de ingreso se suman los ingresos netos del mes obtenido por el team, una vez descontadas las deducciones, si las hubiese, se compara con la cuota del mes establecida como meta, obteniéndose el porcentaje de cumplimiento.

Para la validación de la cuota de actividad, en los teams, se suman las instalaciones netas en nuevos negocios del mes, una vez deducidos los retiros, si los hubiese, se compara con la cuota de actividad establecida, obteniéndose el porcentaje de cumplimiento del mes.

Con el porcentaje de cumplimiento del mes, se accesa a la tabla de compensación, para obtener el porcentaje que se aplicará a la porción de la Remuneración Variable asignada a cada meta para la determinación del valor de la Remuneración Variable total.

Tipos de Negocio	Yarikulad (BDU) cuota de productividad (Revenue).	Real	% de Cumplimiento.	Valor neto de la negociación.	Peso (tabla)	% De remuneración.	Remuneración Variable
Venta de contado o crédito	22000	30000	136.3636	10000	33%	45	4500
Renta	20000	12000	60	1000	30%	18	180
Nuevos contratos de FSMA	5000	1500	30	500	15%	4.5	22.5
Arrendamiento *con opción a* compra	3000	4000	133.3333	500	12%	16	80
Renta Especial:	5000	1000	20	500	10%	2	10
Click y super-*click*	2000	3000	150	1000	10%	15	150
Trade-In Externo	11000	8000	72.72727	4000	15%	10.90909	436.3636
Trade-In Interno:	12000	10000	83.33333	2000	15%	12.5	250
Venta In-Situ	11000	10000	90.90909	11000	15%	13.63636	1500

Tabla 10

Con la tabla de compensación se realiza el registro y cálculo de las cuotas y de los porcentajes de cumplimiento y remuneración que corresponden al team. Para el cálculo de lo que corresponde por remuneración al team es necesario saber el valor neto de los respectivos negocios, ya que los mismos representan los ingresos de la operación menos los costos y deducciones. En la ultima columna de la tabla se puede observar el monto en dólares de lo que corresponde a cada team por tipo de negocio.

Tabla de repartición de la Remuneración Variable del Team.

Workgroups Varikulad	Integrante1	Integrante2	Integrante3	Total remuneración del team
Porcentaje individual	33,33%	33,33%	33,33%	7128.864
Remuneración Variable individual	2352.525	2352.525	2352.525	

Tabla 11

Con la tabla de repartición de la Remuneración Variable del workgroup, se obtienen los porcentajes individuales establecidos por sus miembros, los cuales se multiplican por la Remuneración Variable alcanzada por el workgroup en su totalidad, la cual se calculó de acuerdo a la cuota de productividad, el % de cumplimiento y el peso del negocio.

Las tablas varían en función de los porcentajes establecidos por los miembros del workgroup con respecto a los tipos de negocios y productos.

c.9 Consideraciones Generales:

c.9.1 Aceptación de contratos:

Xerox se reserva el derecho aceptar contratos de acuerdo a sus requerimientos administrativos, por lo cual, los contratos no firmados por Xerox, no generan la compensación o Remuneración Variable para los ejecutivos de ventas.

c.9.2 Separación de un Cargo Elegible:

Cuando un ejecutivo de ventas que haya ocupado un cargo elegible se encuentre en una situación de cambio a un cargo no elegible o una situación de egreso de cualquier tipo, solo tendrá derecho a percibir la remuneración que corresponda hasta el momento de su retiro de la misma.

En caso de ordenes de retiro, aprobadas y pendientes de ser procesadas, estas se exoneran al nuevo ejecutivo que se encargue del cargo, aunque no así al gerente de ventas del grupo.

c.9.3 Derecho a la Remuneración:

Para efectos del pago de la Remuneración Variable, se considera cerrada la operación que culmina con equipo instalado y además los materiales serán remunerados contra factura generada y registrada contablemente.

c.9.4 Garantía:

Todas las personas que ingresen al departamento de ventas ya sea por ingreso a la organización o traslado interno, inclusive aquellas que se trasladan de un cargo de ventas a otro de ventas para el cual no posean la información requerida se consideran personal que se encuentra en entrenamiento.

Durante el periodo de entrenamiento la persona recibirá junto a su sueldo fijo un complemento denominado garantía, el cual se otorgará en forma decreciente mes a mes durante un periodo de tres meses, según el siguiente esquema:

- **Mes 1: 100% del variable teórico.**
- **Mes 2: 60% del variable teórico.**
- **Mes 3: 40% del variable teórico.**

Una vez finalizado el periodo de garantía, los participantes recibirán la remuneración fija más su Remuneración Variable de acuerdo a su actividad desempeñada.

c.9.5 Comité de Compensación:

Con la finalidad de resolver cualquier confusión sobre los parámetros de medición, el establecimiento de nuevas condiciones y la explicación de los manuales de compensación se establece un comité de compensación. Los integrantes del comité son: Un representante de RRHH, un representante de Mercadeo y un representante de Unidad de Negocio.

.9.6 Team leader:

- Es un ejecutivo de ventas, que teniendo su cuota individual, es responsable por la cuota de su team a su cargo.
- El team debe estar constituido por un número mínimo de 4 a 5 personas.
- El team leader no representa un cargo en la organización, sino una función temporal de coordinación que puede variar dentro del grupo.
- Se aplica generalmente a vendedores del segmento de comercial y asignadas.

La cuota del team leader no debe ser menor a ninguno de los ejecutivos de venta del team que le reporta.

.9.7 Bonificaciones:

Como un incentivo extra a la política de Remuneración Variable para los ejecutivos de ventas, Xerox de Venezuela cuenta con una bonificación especial que se estructura de la siguiente forma:

Los gerentes de CBU pueden otorgar bonificaciones especiales a las fuerzas de ventas, basados en los parámetros de la gestión de ventas que les permita lograr sus metas.

Las bonificaciones deben publicarse para su validez.

Las bonificación poseen un carácter temporal y su permanencia o modificaciones quedan a criterio de la empresa.

El líder de los Workgroups denominado team leader recibirá una bonificación de carácter neal a partir del 80% de cumplimiento de su team. El bono del team leader variará de acuerdo l tipo de cliente comercial, asignadas o mayores.

El sobrecumplimiento será bonificado de manera trimestral a través de unas tablas y el ismo se tomara de manera acumulada.

d. Análisis de Resultados:

d.1 Modelo aplicado en Xerox.

En el estudio realizado en Xerox de Venezuela sobre la aplicación de sistemas de emuneración variable grupales se pueden determinar la existencia de varias combinaciones de nodelos teóricos. En el caso de la remuneración variable de servicios al cliente, la misma se basa n el programa variable denominado Small Group Incentives, el modelo de remuneración ariable basado en varios objetivos y remuneración a partir de un objetivo mínimo y con un náximo de pago en los casos de sobrecumplimiento.

En el caso de la remuneración variable del departamento de ventas persiste la utilización el programa variable Small group pero esta vez combinado con una remuneración variable sin opes y que evoluciona en porcentaje de acuerdo con la cuota de productividad establecida por corporación.

2 El Modelo de remuneración variable de servicios al cliente en Xerox de Venezuela:

Este modelo consiste en igualar los porcentajes correspondientes a la remuneración variable todos los miembros de un grupo formalmente establecido y a través de una base de archivo olectivo que contiene los objetivos predeterminados se establecen los porcentajes de muneración y cumplimiento para cada grupo. Son planes para la formación de grupos de abajo con proyección en corta, intermedia y permanente duración. **(ver tablas 5, 6 y 7).**

d.3 El Modelo de remuneración variable de los Workgroups de ventas:

Este plan consiste en el otorgamiento de remuneración variable en porcentajes que pueden ser iguales o diferentes para los miembros del grupo, de acuerdo a lo establecido entre los miembros. Al igual que el modelo de atención al cliente consta de una base de archivo colectivo con las cuotas de productividad predeterminados por la corporación para los diferentes tipos de negocios, las cuales determinan el porcentaje cumplimiento y remuneración. Son planes para la formación de grupos de trabajo con proyección de corto y mediano plazo en el caso de los Workgroups BDU, así mismo de mediana y permanente duración en el caso de los CBU. **(ver tabla 8, 9, 10 y 11)**

d.4 El Financiamiento del Sistema de remuneración Variable de Grupos:

El financiamiento de la remuneración variable de Workgroups tanto del departamento de servicios al clientes como el de ventas es íntegro y autónomo, ya que los mismo generan sus propios ingresos a través del aumento de la productividad. Cuando el sistema de Remuneración Variable de Grupo se va instalar por primera vez la fuente de financiamiento se origina en el aumento previsto para la remuneración fija, esto trae como efecto que el momento ideal para iniciar un sistema de remuneración variable sea cuando se va aumentar los sueldos fijos en forma general, ya que se dedica la porción del aumento fijo al sistema de remuneración variable.

.5 Presión del Incentivo.

En el caso del departamento de servicios al cliente el porcentaje varia entre el 20% al 30% on el cumplimiento del 100% de las metas de los Workgroups. (sobre el salario básico)

La presión del incentivo en el sistema de ventas es mucho mayor, ya que la misma no se asa en el salario básico, sino en el valor neto del tipo de negocio que realiza el Workgroups.

.6 Los indicadores claves del desempeño:

Para la calificación de lo que ha sido el desempeño de los Workgroups especialmente en el rea de servicios al cliente se cuenta con una tabla del porcentaje de cumplimiento de las metas. **er tabla 3)**

Además de la calificación del desempeño de los Workgroups, existen unos factores claves ara el éxito de Xerox que se relacionan con los parámetros de medición. En el caso de servicios clientes se relacionan el consumo de partes con el costo, tiempo de solución y llamadas ectivas con satisfacción del cliente, porcentaje de revisiones aprobadas con calidad y madas repetidas con tiempo. **(ver tabla 4)**

En el caso del departamento de ventas se relaciona la cuota de productividad con factores les como el margen neto de las ventas (revenue), el volumen de ventas y el tipo de negocio e se realiza.

.7 Periodicidad del pago.

Una estrecha relación entre el logro de los resultados y la obtención del incentivo refuerza l conocimiento, la credibilidad y la confianza en el sistema, a la vez que reafirma la onsecución de las metas de la empresa.

Para lograr el efecto anterior, el pago de los incentivos relacionados con el logro de un sultado debe realizarse con el mínimo retraso de tiempo posible.

En el caso de Xerox de Venezuela los pagos son realizados generalmente en forma mensual, istiendo también la posibilidad de Remuneración Variable en periodos trimestrales, ya sea ra el pago del porcentaje de cumplimiento menor o igual 100% o para los casos de pago de brecumplimiento acumulado.

8 Consideraciones generales sobre la aplicación del sistema Remuneración Variable Xerox de Venezuela:

El sistema de Remuneración Variable de workgroups en Xerox de Venezuela cumple un papel motivador e integrador del personal de Xerox, estando el mismo enmarcado dentro del concepto y filosofía de Team Work que posee la organización.

El sistema de Remuneración Variable de Xerox tiene como objetivo el aumento de la productividad y el aumento del ingreso real del personal, el mismo es considerado un salario de tipo comisión o destajo, por lo cual está incluido dentro del cálculo de las prestaciones sociales. (Los diferentes cálculos que se realizan son informados a los trabajadores a través de los manuales normativos).

El sistema de Remuneración Variable de grupo incentiva al liderazgo a través de los Team Leaders.

El sistema de Remuneración Variable establece normativas especiales para casos de personas en periodo de adiestramiento, vacaciones, enfermedad, etc. El mismo asegura a los participantes en adiestramiento un variable teórico.(ver garantía en consideraciones generales de los vendedores).

El sistema de Remuneración Variable de Grupos de Xerox de Venezuela relaciona los jetivos y metas (Misión y Visión) de la organización con las metas de las unidades ganizacionales (Departamentos), de los grupos y individuos que la conforman.

A continuación se presenta el diagrama 4:

Diagrama de importancia de la Remuneración Veriable individual y de grupos para las organizaciones:

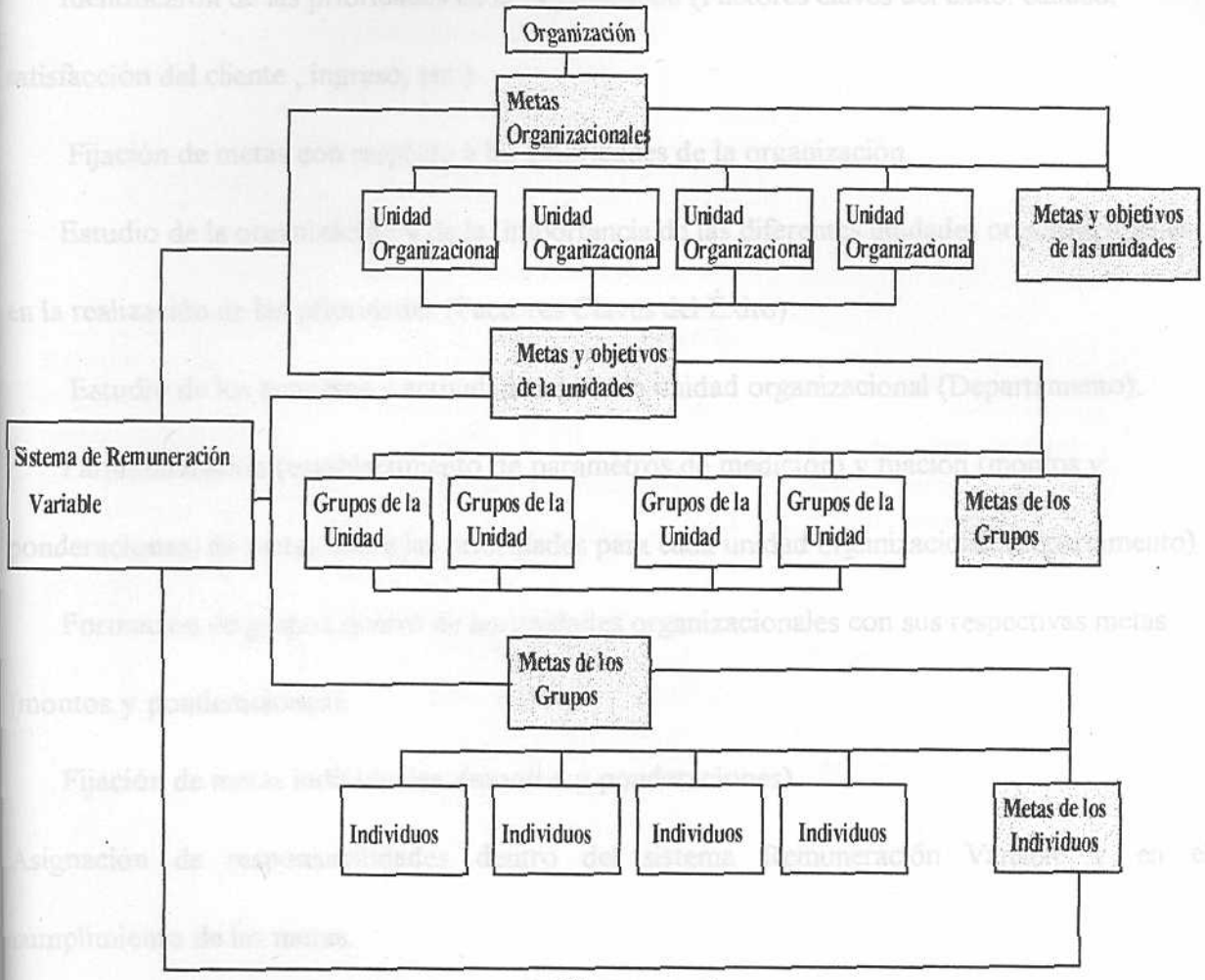


Diagrama 4

Xerox de Venezuela para implementar e iniciar el sistema de Remuneración Variable de grupo realiza los siguientes pasos **(ver diagrama 5)**:

Identificaron de las prioridades de la organización (Factores claves del éxito: calidad, satisfacción del cliente , ingreso, etc.)

Fijación de metas con respecto a las prioridades de la organización.

Estudio de la organización y de la importancia de las diferentes unidades organizacionales en la realización de las prioridades (Factores Claves del Éxito).

Estudio de los procesos y actividades de cada unidad organizacional (Departamento).

Parametrización (establecimiento de parámetros de medición) y fijación (montos y ponderaciones) de metas sobre las prioridades para cada unidad organizacional (departamento).

Formación de grupos dentro de las unidades organizacionales con sus respectivas metas (montos y ponderaciones).

Fijación de metas individuales. (montos y ponderaciones).

Asignación de responsabilidades dentro del sistema Remuneración Variable y en el cumplimiento de las metas.

Pasos para la implementación de un Sistema de Remuneración Variable. (Basado en el caso Xerox de Venezuela):

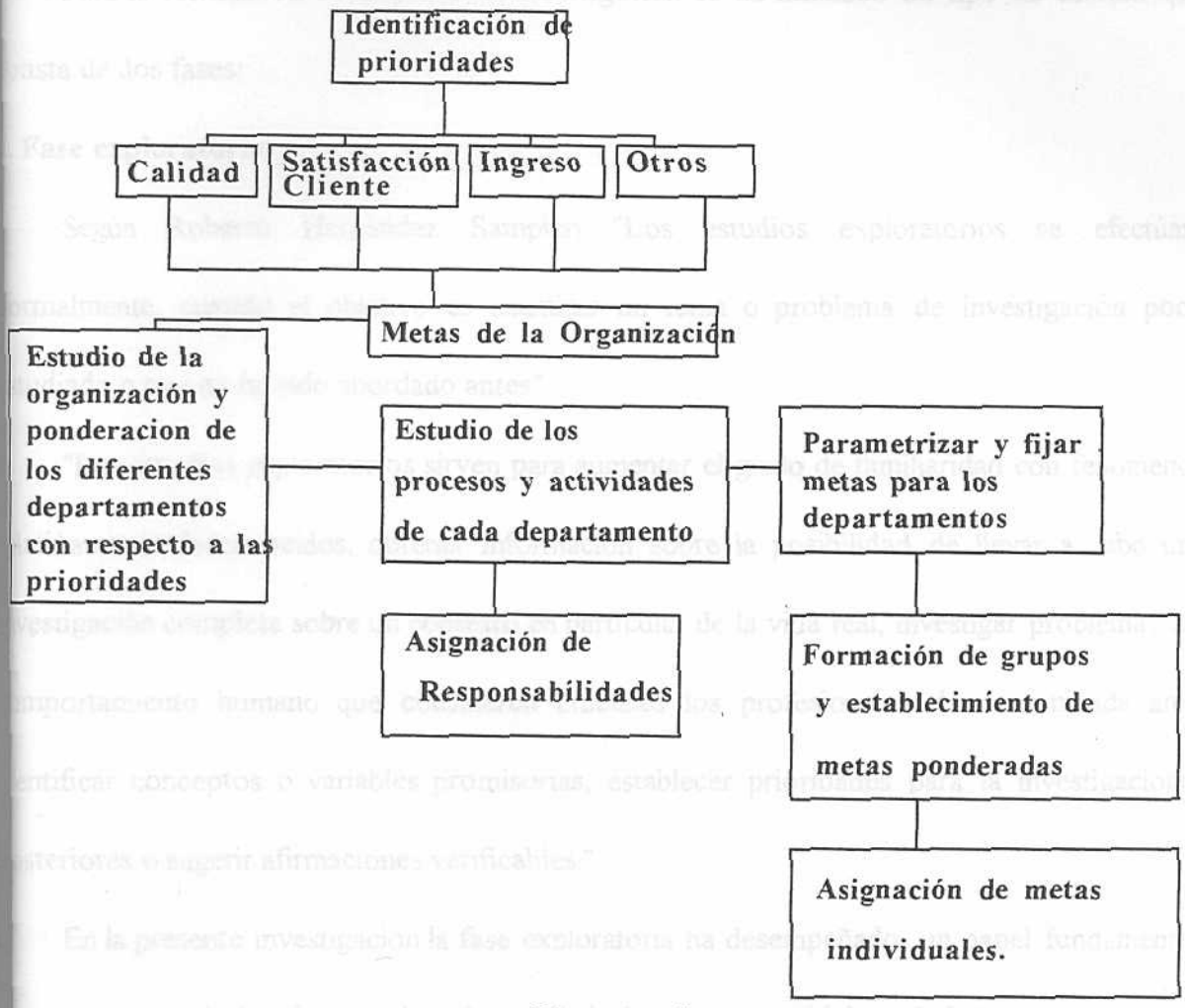


Diagrama 5

VII. MARCO METODOLOGICO.

Para la realización de la presente investigación se ha utilizado un tipo de estudio que consta de dos fases:

1. Fase exploratoria:

Según Roberto Hernández Sampieri "Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes"....

"Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación completa sobre un contexto en particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para la investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables."

En la presente investigación la fase exploratoria ha desempeñado un papel fundamental, ya que a través de la misma se han desarrollado los aspectos teóricos de la investigación y se han logrado cumplir con los objetivos siguientes:

- Identificación de los fundamentos teóricos de la Remuneración Variable de grupo.
- Identificar y explicar los factores que afectan la aplicación de la Remuneración Variable de grupo.
- **Identificar** la importancia y trascendencia de la Remuneración Variable de grupo.

Las principales fuentes de la fase exploratoria han sido las siguientes:

- Fuentes Bibliográficas: Dentro de esta categoría podemos encontrar a los textos, tesis de grados, revistas, documentos, periódicos, folletos, resúmenes, traducciones especializadas, etc.

- Fuentes de leyes: La Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento.

2. Fase Descriptiva:

La fase descriptiva de la investigación cumple con la función de recolectar la información sobre las características del sistema de Remuneración Variable de grupo en Xerox de Venezuela. A través de la fase descriptiva la investigación logró cumplir con los objetivos específicos siguientes:

- Identificar y describir la importancia y trascendencia de la Remuneración Variable de Grupo

- Describir la forma de aplicación de la Remuneración Variable de grupo en la empresa Xerox de Venezuela.

- Identificar algunos factores que afectan la aplicación de la Remuneración Variable de grupo.

a. Metodología para la recolección y análisis de datos.

Para recolectar la información sobre las características del sistema de Remuneración Variable de Grupo en Xerox de Venezuela, las mismas se exploraron a través de la opinión de expertos y informantes calificados de la organización.

b. La Población:

La población esta conformada por los grupos de trabajo de los departamentos de Ventas y Servicios al Cliente los cuales poseen el Sistema de Remuneración Variable de Grupo..

c. Instrumentos de recolección de información:

Para la recopilación de la información se utilizaron las técnicas del cuestionario y de la entrevista. Los cuestionarios fueron suministrados a los expertos que se encargan de la Remuneración Variable de grupo de los departamentos de Ventas y Servicios al Cliente. Así mismo las entrevistas se realizaron con los mismos expertos encargados de la remuneración y con informantes calificados de la organización.

c.1 Estructura del Cuestionario:

El cuestionario es de tipo estructural y consta de 14 preguntas abiertas, las mismas tienen como objetivo el análisis de la aplicación variable en Xerox.[45]

1. Cuales y cuantos son los grupos que existen en su organización?

2. Cuantas personas en promedio conforman esos grupos?

3. Numero de profesionales, supervisores y personal técnico?

4. Describa que hacen esos Grupos?

5. Especifique el tiempo de duración de dichos grupos?

6. Quienes son los principales clientes?

7. Cuales son los factores claves en el desempeño de dichos grupos?

8. Quien mide el resultado de dichos grupos?

9. Como lo miden?

10. Que porcentaje de las operaciones o funcionamiento del grupo usted considera son controladas por sus miembros?

11. Que porcentaje del éxito de los grupos usted considera es controlado por sus miembros?

12. El resultado exitoso de dicho grupo(s) es independiente o dependiente del éxito general de Xerox de Venezuela?

13. Cuales factores son utilizados para medir los resultados?

14. Con que frecuencia son medidos dichos resultados?

Tomado de Los Programas de Pago Variable, hecho por Vasquez Gustavo., tomado del Trabajo de Grado: **Modelo para Compensar el rendimiento de Grupos de trabajo en una Organización de Investigación y Desarrollo.** Octubre, 1995.

c.2 La Entrevista:

"la entrevista desde cierto punto de vista, hay que considerarla como el instrumento por excelencia del investigador"[46]. Las entrevistas realizadas en la fase descriptiva son de tipo no estructuradas y con las mismas se logra obtener una informaciónmásexhaustiva sobre el sistema de Remuneración Variable de Grupo, los diferentes procesos y características de la organización.

d. Procesamiento de la Información:

1. Análisis de las respuestas de tipo cualitativo.

2. Análisis y procesamiento de las respuestas de tipo cuantitativo.

3. Realización de cuadros analíticos con los datos de la remuneración variable de grupo de cada departamento.

[46] GOODE, William. **Metodos de Investigacion Social**; Pag 241.

VIII. CONCLUSIONES.

En razón de la importancia que tienen los sistemas de remuneración para los trabajadores, la presente investigación ha presentado una alternativa de sistema que se caracteriza por su carácter dinámico, ya que la misma, es capaz de relacionar el desempeño de los trabajadores con las metas de la organización. A lo largo de la investigación se ha profundizado sobre las bases teóricas de la Remuneración Variable y de los diversos programas que existen, con la intención de dotar a los industriólogos de un arma efectiva para la motivación de los trabajadores que sea compatible con el éxito de las empresas.

El Sistema de Remuneración Variable de Grupo representa una alternativa real para las empresas venezolanas, lo cual queda evidenciado con el caso Xerox de Venezuela, donde el sistema de Remuneración Variable juega un papel fundamental para el éxito y a través del cual se logra llevar las metas de la organización hasta los grupos y individuos que conforman a Xerox.

Mas allá de cualquier intento de bonificación para el trabajador que aumente sus ingresos reales y no incida en las indemnizaciones por terminación de trabajo, el sistema de Remuneración Variable de grupo se orienta hacia la productividad de sus trabajadores y de la organización en general con lo cual se logrará una integración de las unidades de la misma y así mismo una reducción de los costos fijos que representa pagar a trabajadores y unidades de trabajo improductivas.

El Sistema de Remuneración Variable de Grupos se caracteriza por su carácter abierto, es por ello que el mismo es susceptible de los entornos que la rodean, en el caso de las organizaciones venezolanas es importante el tener en cuenta los siguientes entornos: Legal, Económico, Laboral, Social, Cultural y Político. En la investigación se realizó el estudio del entorno de referencia que afecta al Sistema de Remuneración Variable en el caso venezolano, donde destaca la crisis económica actual con altos niveles de inflación, constante disminución del ingreso real y devaluación del bolívar con respecto al dólar. Los entornos legal (LOT y su Reglamento) y laboral también son abordados en la investigación y en los mismo destaca el problema del desempleo y el de las prestaciones sociales.

Además de los diferentes entornos que pueden afectar al Sistema de Remuneración Variable de grupos, el mismo se ve afectado por elementos de carácter organizacional, como la disposición cultural y la cultura de trabajo, los cuales deben ser estudiado cuando se realiza la implementación del sistema.

Para la realización de un Sistema de Remuneración Variable de Grupos es necesario que las organizaciones y empresas tengan a su mano un estudio sobre sus prioridades o factores claves al éxito y que los mismos se adapten a los procesos y actividades que llevan a cabo los diferentes departamentos, grupos (existentes y futuros) y los individuos.

Todo Sistema de Remuneración Variable de Grupos posee metas y las mismas deben poseer como principales características el ser difíciles pero alcanzables para los grupos y sus miembros.

El liderazgo tiene que ser pieza fundamental para los sistemas de Remuneración Variable y seria recomendable el que se realizarán investigaciones al respecto.

Es importante destacar el papel de la información y de la claridad que debe poseer un Sistema de Remuneración Variable de Grupo, la información debe ser total para los participantes y se deben establecer como en el caso de Xerox; comités de Remuneración Variable que combinen su esfuerzo con la labor realizada por el departamento de Recursos Humanos, para la aclaración de dudas y posibles inconvenientes.

Es importante resaltar que tanto la presión del pago como la periodicidad deben ser estudiadas cuidadosamente por las organizaciones y deben ajustarse a los resultados. Las organizaciones deben otorgar la Remuneración Variable lo más cercano posible al desempeño realizado.

Para finalizar es indiscutible que la Remuneración Variable de Grupos es una alternativa para las empresas venezolanas y que su éxito ha sido comprobado a través de Xerox de Venezuela.

BIBLIOGRAFIA.

Libros.

ALDAG, Ramón y Brief Arthur. Diseño de Tareas y Motivación de Personal. Editorial Trillas, 1989.

BACKER y Jacobsen. Contabilidad de Costos: Un Enfoque Administrativo y de Gerencia. Mc Graw Hill, Mexico 1970.

BELCHER, David S, Sistema de retribución y Administración de Salarios. Traducido por: Diorki traductores, Ediciones Deusto, Bilbao.

BLUM, Milton I. y James C. Naylor, Psicología Industrial, Ed. Trilla, México, 1977.

BRAVO, Luis y otros. Productividad: Un Enfoque Integral. Ediciones del Ince. Caracas 1985.

CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de Personal, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración General, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá, Colombia, 1993.

CHRUDEN, Hebert J. y Sherman, Arthur W, Administración de Personal, Editorial Continental, México, 1979.

DORNBUSCH, Rudiger y otros. Macroeconomía. Mc Graw Hill. España 1992.

DORNBUSCH, Rudiger y otros. Economía. Mc Graw Hill. España 1990.

GARAY, Juan. Ley Orgánica del Trabajo. Librería Ciafré. Caracas, 1991.

GONZALEZ, Armando. Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar. Garza Impresiones S.R.L., 1975.

GONZALEZ, Antonio y Maza Zavala Domingo. Tratado de Economía Moderna. Ediciones Quisquella. Rep. Dominicana 1983.

HANDSCOMBE, Richard y Norman Philip. Liderazgo Estratégico. Mc Graw Hill. España 1993.

HOCHMAN, Elena y Montero Maritza. Técnicas de Investigación Documental. Editorial Trillas, Mexico, 1983.

KLIKSBERG, Bernardo, El Pensamiento Organizativo, Editorial tesis, Buenos Aires, Argentina, 1990.

KOELLING, Patrick y Sink, Scott, Conferencia de Ingeniería Industrial, Fim-Productividad, Caracas, noviembre 1984.

KOHLER, Eric, Diccionario para Contadores. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. S.A. Mexico, 1979.

MADDALA, G. y Miller Ellen. Microeconomía. Mc Graw Hill. Mexico 1990.

MAYER, Raymond R, Gerencia de Producción y Operaciones, McGaw-Hill, Bogotá, Colombia, 1977.

OIT, Remuneración por Rendimiento. Ginebra 1951.

PERNAUT, M. Teoria Económica II. U.C.A.B. Caracas.

ROBBINS, Stephen P, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispano Americana, S.A. Mexico, 1993.

SAINT, Maurice. Remuneración Equitativa del Trabajo. Editorial Sagitario.

SAMPIERI Hernandez, Roberto, Metodología de la investigación, McGraw-hill, Naucalpan de Juárez, Edo de México, 1990.

SELDON/PENNANCE. Diccionario de Economía. Ediciones Oikos-Tau, Barcelona, 1980.

URQUIJO, J. Ignacio, Los Esquemas de Compensación y sus nuevas perspectivas. U.C.A.B., Caracas, 1994.

URQUIJO, Jose Ignacio. La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano). UCAB-UCV, Caracas 1992.

Trabajos de Grado.

PINO, Felix y Velez, Gina, Trabajo de Grado: Compensación Estratégica, importancia, Fundamento y Elementos Organizacionales que involucra. U.C.A.B. Octubre, 1995.

VASQUEZ Alcala, Gustavo. Trabajo de Grado: Modelo para Compensar el Rendimiento de Grupos de Trabajo en una Organización de Investigación y Desarrollo. U.C.A.B. Octubre, 1995.

Otras Fuentes Documentales.

Trabajo elaborado para el Ministerio de la Familia por Agroplan. Actualización de Algunos Indicadores Sociales y Económicos. C.A. Caracas, Marzo de 1996.

Revista B.C.V. Anuario de Estadísticas Precios y Mercado Laboral. 1995.

José Elías Alvarez. Compensación Salarial. Revista ANRI. Año 2, N° 2. Octubre 1994.

Documento B.C.V. El Proceso Inflacionario en Venezuela: Un estudio con vectores autoregresivos. Julio, 1995.

FIM-Productividad: Designing a Gainsharing Program to Fit a Company`s Operations, National Productivity Review, Ringham, Arthur J. Vol 3 N° 2, 1984.

FIM-Productividad: El equipo de Trabajo Autogerenciado. Causas de Fracaso y Posibles Soluciones. Quality & Productivity Management. Vol. 9 N° 4, 1992.

FIM-Productividad: Incentivos Grupales en Operaciones de Oficina. Ertugrul Tezcu. Caracas 1988.

FIM-Productividad: Las Nuevas Economías de Escala de la Manufactura. Michael McGrath y Richard Hoole. Vol. 70, N°3, 1992.

FIM-Productividad: Planes de Incentivos Grupales e Individuales: Unas Comparación entre sus Beneficios y Deventajas. Clifford N. Sellie. Noviembre 1982.

FIM-Productividad: Prácticas de Compensación y Motivación. Mitchell Fein. Cap. 4 del libro Improshare. Caracas 1984.

FIM-Productividad: Repartición de Beneficios de la Productividad y Planes de Incentivos. C. Patrick Koelling. Caracas 1984.

ZAMBRANO Sequín, Luis y otros, Financiamiento del Gasto Fiscal, Dinámica Monetaria e Inflación en Venezuela.. I.I.E.S., U.C.A.B. Caracas 1995.

Informe Económico, B.C.V. 1994.

Informe Económico, B.C.V. 1995.

Revista B.C.V. La Inflación en Venezuela. Causas, evolución y posibles correctivos. Volumen IX, 1995.

DocumentoB.C.V., La Inflación en Venezuela: Evidencia Empírica sobre las teorías Estructuralista y Monetaria. Elaborado por José Guerra. Agosto 1993.

Seminario para Periodistas, La Inflación y el B.C.V. Caracas, 1994.

SÁEZ Mérida, Simón, Las Prestaciones Sociales y la Flexibilidad Laboral. Gaceta APUCV.

Documento B.C.V. Los Costos de la Inflación. Ciclo: La Inflación y el B.C.V. Caracas, 1994.

URQUIJO, José Ignacio, Los Nuevos Esquemas de Compensación y sus Nuevas Perspectivas. Hecho por. Revista ANRI. Año 3, N° 1. Julio 1995.

Revista sobre las Relaciones Industriales y Laborales. Calidad de Vida en el Trabajo. U.C.A.B. 1989.

Revista sobre las Relaciones Industriales y Laborales. Filosofía de la Calidad total: y el Rol de la Educación en el Cambio. U.C.A.B. 1991.

GLOSARIO XEROX DE VENEZUELA

Téminos	Inglés	Español
BDU	Customer Division Unit	División Unidad de Negocios
CBU	Customer Business Unit	Unidad de Negocios del Cliente
	Click/Super-Click	Venta a Largo Plazo
DT	Desk Top	Impresoras de Escritorio
EP	Electronic Printing	Impresion Electronica
FCP	Full Color Product	Productos de Color
FSMA	Full Serv. Maintenance	Contrato de Servicio
HV	High Volume	Alto Volumen
ODP	Office Document Product	Productos de Oficina
OPP	Permanent Payment Order	Orden de Pago Permanente
PC'S	Personal Computers	Computadoras Personales
XBS	Xerox Business Service	Sevicios de Negocios