

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES



Presentado para optar por el título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Titulo:

APROXIMACIÓN A UNA ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE DIRIGIDO A EQUIPOS DE TRABAJO (CASO PLANTAS MANUFACTURERAS)

ICASO PLANTAS MANUFACTUR

Realizado por:

Navarro Colmenares, Marisela Pachano González, Oscar Alberto

Profesor guía:

Licenciado Josué Bonilla García

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: Jave Boulla

Firma: -

Nombre: +EDERICO LUPES

Firma:

Nombre: CESAZ, SauchEZ

Firma:

Caracas, 26 de Noviembre de 2002

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

BIGLIOTEC

A mi papá que desde el cielo me acompaña y guía todos los días.

A mi mamá y mis hermanos, que todo me lo han dado, amor, cariño, comprensión y paciencia.

A Oscar, por su amistad incondicional, paciencia y comprensión durante todos estos años. Gracias por todo, sin ti esto no hubiese sido posible.

A todas aquellas personas que me han apoyado para lograr esta meta.

Marisela Navarro Colmenares

Le dedico esta tesis a mi mamá, quien con mucho esfuerzo, entusiasmo y paciencia ha logrado hacer de mi quien soy hoy día. Siempre apoyándome y aconsejándome., tus palabras son mi soporte...

A mi papá, quien físicamente no está para compartir este logro conmigo, pero quien sé desde arriba me está viendo muy orgulloso de esta gran meta culminada. Tus enseñanzas perduran y me motivan...

A mi hermano, que me acompaña en las buenas y en las malas, de manera incondicional...

A mis padrinos, Nina y Nino, quienes me han permitido crecer junto a ellos y contar con ellos en todo momento, también soy quien soy gracias a ustedes...

A Marisela, mi gran amiga y compañera de tesis; tú, tu paciencia y carácter nos permitieron culminar este importante objetivo común de forma inmejorable. Gracias por eso y por todo lo que sin saber me has enseñado...

Oscar A. Pachano González

A través de estas palabras deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que de alguna forma colaboraron con la elaboración del presente estudio y que nos brindaron su apoyo cuando fue necesario.

A Dios por demostrarnos cada día su presencia y por permitirnos llegar hasta donde hemos llegado.

A Josué, por ser nuestro tutor y guía durante estos meses.

A todas las personas de Snack's América Latina, especialmente al Sr. Luis Ignacio Mayorca, Sr. Gustavo Rodríguez y Sr. Leonardo Vieira, así como a todo el personal de la Planta de Santa Cruz, quienes nos suministraron toda la información necesaria, además de brindarnos su apoyo y colaboración.

Agradecemos a la Sra. Susana Castigglia, de Cigarrera Bigott por su colaboración desinteresada.

Al Sr. Javier Marín, quien se prestó como apoyo y colaborador fundamental para la culminación de este estudio.

A Blanca Vaez, por sus acertados comentarios e interés en nuestro proyecto.

A nuestras familias, les agradecemos el respaldo y la ayuda que nos dieron a lo largo de estos meses de trabajo.

A nuestros amigos, sin quienes esta realidad no sería posible. Gracias por su apoyo y su constancia...

	D.
Resumen	Pág
CAPITULO I: Planteamiento del Problema	1
CAPITULO II: Objetivos	7
CAPITULO III: Marco Teórico	7
Ámbito de la Investigación	7
Motivación	7.1
	7
	8
3. Compensación	9
4. Empresas estudiadas	15
Bibliografía estudiada	18
l'opicos claves de la investigación	22
1. Metodología	22
Compensación variable	23
3. Trabajo en equipo	27
4. Personal Obrero	31
5. Empresas Manufactureras	32
CAPITULO IV: Marco Metodológico	33
Procedimiento de la Investigación	33
Tipo de Investigación	38
Diseño de Investigación	38
Unidad de análisis, población y muestra	38
5. Fuentes de Información	39
Instrumentos de recolección de datos	39
Guía para la Entrevista por pautas	40
Matriz Bibliográfica	42
7. Definición de la variable	7.7
Procedimiento y análisis de datos	43
CAPITULO V: Análisis y Discusión de Resultados	47
Escos a coguir para la eleberación de Resultados	48
Fases a seguir para la elaboración de un plan de compensación variable	49
Conclusiones del análisis de resultados	74
CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones	76
Referencias Bibliográficas	
Apéndices	94
Anexos	121

Apéndices	Pág. 94
	Matriz Bibliográfica
Apéndice 2	Matriz Organizacional
Apéndice 3	Guía para la operacionalización de la variable
	Operacionalización final de la variable

Anexo 1	Entrevista Gustavo Rodríguez (Snack's América Latina)
	Entrevista Leonardo Vieira (Snack's América Latina)
	Entrevista Javier Marín (Cigarrera Bigott)
	Vaciado de datos entrevista Gustavo Rodríguez
Anexo 5	Vaciado de datos entrevista Leonardo Vieira
	Vaciado de datos entrevista Javier Marín

Meditorador con el comportables yarridhir dentro de la digatación. Para la

Minimum Landon vertical de Vierce du la combina en l'annocembre.

RESUMEN

El objetivo de estudio en la presente investigación fue establecer las fases, criterios o elementos que permitan la aproximación a una metodología para la elaboración de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo pertenecientes a plantas manufactureras, dicha metodología no pretenderá ser un esquema fijo, sino por el contrario busca ser la base, tomando en cuenta las particularidades de cada empresa. Para abordarlo, se llevó a cabo un estudio descriptivo, pues se buscó detallar las fases de la metodología en cuestión realizando un contraste entre la teoría y la práctica organizacional. Para ello, se utilizaron dos libros, representativos de la teoría, enfocados en el tema de planes de compensación variable, y los casos reales de dos plantas manufactureras, que poseían planes de compensación variable para equipos de trabajo. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, una matriz bibliográfica para la información arrojada por los dos libros representativos de la teoría, y una guía de entrevista por pautas para la realidad organizacional, aplicada al personal directamente involucrado con la compensación variable dentro de la organización. Luego del debido procesamiento y análisis de datos, los resultados arrojados muestran que los lineamientos expuestos en la teoría enriquecen la realidad organizacional y que dicha teoría debe adaptarse a las características de la organización, para evitar incongruencias. Además, se logró presentar una propuesta de la metodología (fases, criterios y elementos) a seguir para la elaboración de un plan de compensación variable para equipos de trabajo de plantas manufactureras, lo que resulta un aporte importante para la teoría de la compensación variable y específicamente en Venezuela.

- Amissay Volumbers, 1867 p. 5

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capitulo, expondrá al lector el planteamiento del problema, donde se explicará el área en la que se enmarca la investigación y los hechos y relaciones vinculados con ésta, así como la relevancia y justificaciones del tema de estudio, para presentar finalmente la pregunta de la investigación. Así mismo, se realiza un esquema en el cual se presenta una síntesis gráfica del presente planteamiento.

La competitividad se ha convertido en uno de los temas más importantes para los gerentes de esta época. En un mundo donde los países están cada vez más interconectados, como resultado de la globalización, no es posible escapar a la creciente competencia; ya que, aislarse implicaría negar a la población la oportunidad de mejorar su nivel de vida. (Granel, 1994, p. xv)

En el caso de Venezuela hay que afrontar seriamente este reto, si se aspira adentrarse al siglo XXI como un país con perspectivas reales de desarrollo. Para mejorar la competitividad de su economía, el país necesita introducir muchas reformas, abarcando aspectos tan amplios como la infraestructura, el sistema financiero, la investigación científica y los equilibrios macroeconómicos, entre otros. (Ibid.)

Al igual que el país, las organizaciones están cambiando y ante la magnitud de éste cambio han debido adaptarse, por medio de reformas, a las nuevas condiciones para poder competir o incluso mantenerse en el mercado. Entre dichas reformas, la de Recursos Humanos es de gran importancia, debido a que no puede existir economía, ni organización competitiva sin que contemos con una fuerza laboral motivada y capacitada. "Uno de los cambios más importantes realizados en la actualidad en la manera de llevar los negocios, es el que se ha dado en cuanto a la visión del rol del recurso humano dentro de la organización. Las empresas han entendido la importancia de contar con un capital humano motivado, por haberse demostrado el impacto positivo que tiene esto para la productividad de ellas..." (Arriaga y Velásquez,1997, p. 5)

Por ello, la satisfacción¹ en el trabajo se ve afectada por cuan positivamente los empleados evalúan las recompensas que reciben para un nivel dado de rendimiento. Así, las personas están más satisfechas y comprometidas con la organización y sus objetivos, cuando reciben recompensas equitativas que valoran. (Kreitner, 1997, p. 153)

La función de recursos humanos, juega entonces un papel muy importante en lo que respecta a esa motivación y, para lograrla utiliza diferentes formas, las cuales dependen a su vez de las actividades específicas que ella agrupa, tales como: reclutamiento y selección; adiestramiento y desarrollo; compensación y beneficios; entre otras.

Para efectos de esta investigación se entenderán como sinónimos las palabras satisfacción y motivación

Al referirnos a motivación, hablamos de "la responsabilidad de la dirección de controlar y suprimir los obstáculos del rendimiento" (Dessler, 1991, p. 19). Los directivos pueden incrementarla, administrando recompensas adecuadas como elogios o aumentos de sueldo, hacia sus empleados. De ésta forma y "a manera de regla muy general, motivar a alguien requiere de dos elementos: primero, encontrar lo que la persona desea y tenerlo como una posible recompensa y segundo, asegurarse de que sienta que el esfuerzo de su parte probablemente conducirá a obtener esa recompensa" (Ibid., p. 20).

Dentro de dichas recompensas, las monetarias son muy apreciadas por los empleados y, por ende motivadoras. Aquí surge la importancia de la sub-función de compensación y beneficios, ya que es ésta quien directamente las maneja, encargándose de asignar paquetes salariales competitivos, en búsqueda de motivar y retener al capital humano.

Comprender dicha sub-función, es de interés tanto para el Industriólogo como para el resto de las personas que integran las organizaciones, ya que contribuye al adecuado rendimiento y desarrollo de la empresa. Gracias a la búsqueda de las organizaciones, para incrementar su competitividad mediante el capital humano y desarrollando una relación de "ganar-ganar", éstas se han apoyado en dicha sub-función para obtener resultados. Así, se ha comenzado a mejorar la remuneración del personal más productivo, utilizando estrategias salariales, e implantando planes que se consolidan mediante una mezcla de sueldo fijo y una parte variable que puede incluir bonos, opciones financieras, acciones de la compañía y dividendos, entre otros. Siendo el propósito esencial vincular el trabajo individual con el éxito futuro del negocio.

Al hablar más especificamente, "la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de ésta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización..." (Werther y Davis, 1999, p. 290)

El interés de esta investigación se centrará en la remuneración², como elemento motivador y más específicamente en la mezcla de compensación fija³ y variable⁴ y, a su vez se enfocará en un nivel aún más específico dentro de la última, al resaltar el papel de los sistemas de incentivos y planes de compensación variable, dentro de ésta motivación.

Ya al haber sido definidos los conceptos que introducen a la materia de estudio y, para pasar al siguiente nivel de interés de la investigación, se desarrollarán los sistemas de incentivos y sus componentes, con la ayuda de autores como Werther y Davis quienes los describen como "... enfoques de compensación que estimulan logros específicos"(Ibid., p. 314), y, a su vez, afirman que dichos sistemas vinculan la compensación y el desempeño.

estableciendo estímulos basados en éste y no en la antigüedad o en las horas laboradas.

"Los incentivos se enfocan a uno de los aspectos primordiales para el éxito empresarial; el personal y su rendimiento, tradicionalmente ésta relación había sido recompensada solo en el nivel ejecutivo ó al personal de ventas. Según éste enfoque no había necesidad de relacionar al personal restante con el rendimiento pues únicamente se requería una asignación básica equitativa de acuerdo con la complejidad del puesto de

² Para efectos de esta investigación se entenderán como sinónimos las palabras remuneración y compensación.

⁴ Por compensación variable se entiende aquella componente, de la compensación total, que está relacionada directamente con algún criterio mensurable, como las ventas, beneficios, rendimiento, nuevos clientes, etc., y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos. (Ibid, p. 173)

La compensación fija, "...es en general, la componente más importante correspondiente al dinero". (Elorduy, 1993, p. 150), y corresponde a una cifra monetaria que es acorde a la complejidad del trabajo realizado, al puesto que se ocupa dentro de la estructura organizacional, la inflación, la evaluación de desempeño, entre otros.

trabajo. Ésta teoría tradicional ha cambiado debido a que todo el talento humano que constituye la empresa debe buscar un nivel de excelencia en la productividad, calidad, flexibilidad e innovación, siendo imperioso involucrarlo con la estrategia y objetivos de la empresa... " (Morales y Velandía, 1999, p. 219).

Así, una de las formas más utilizadas por las organizaciones actuales, para aplicar dichos incentivos a gran parte de su personal ya sin importar ni el nivel, ni la función específica que éste ocupe, son los planes de compensación variable. Éstos, son considerados como "...una alternativa de remuneración, individual o grupal, que relaciona un monto de ingresos a la consecución de ciertos resultados económicos, logro de objetivos particulares, conductuales y/o estratégicos, en una unidad organizacional ó en el ámbito de una empresa." (Hay Group, 2000, p. 9)

Es importante destacar que un plan de compensación variable debe estar alineado con los rasgos organizacionales de la empresa donde será implantado, pues "constituye el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto, deben ser absolutamente compatibles con la cultura de la empresa y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano... "(Morales y Velandía, 1999, p. 222) ya que de lo contrarío se puede incurrir en el riesgo de no obtener los resultados esperados luego de la aplicación del plan.

Los rasgos culturales de la empresa, no son el único factor que debe tomarse en cuenta al construir un plan de compensación variable. El conocer los procesos organizacionales, el tipo de empleado, los resultados esperados y el presupuesto, entre otros; son también factores clave, que deben considerarse cuando se pretende desarrollar un plan de compensación variable dentro de una empresa en un contexto determinado. La definición de dichos factores, además de las fases del plan, será parte del objetivo que pretende cumplir la presente investigación.

Más específicamente, para la fijación de éstos planes, influyen también agentes como los factores claves del éxito, los cuales permiten premiar la consecución de los intereses de la organización. Estos pueden variar de un sector a otro, e incluso ser diferentes en empresas del mismo sector, que mantengan distintas estrategias de negocio. (Elorduy, 1993, p. 174)

Dentro de una organización podrían aparecer factores clave de negocio, tales como: volumen de ventas, costos de producción, número de clientes, calidad de servicio, innovación de productos, plazo de pago a proveedores, número de productos vendidos, margen bruto de las ventas y captación de nuevos clientes. Desgraciadamente, no todos ellos pueden ser medidos numéricamente con precisión y, es éste aspecto el que dificulta enormemente la utilización de los planes de compensación variable. (Ibid.)

Otro aspecto que obstaculiza la fijación de los planes dentro de una organización, es que, el hecho de que un factor sea clave no es razón suficiente para utilizarlo como referencia en el pago. Un factor clave puede ser perfectamente mensurable, pero incongruente con las metas de la empresa, es decir, cuando su cumplimiento o superación no coincide con los fines de ésta (Ibid.). Al resolver dichos obstáculos, las empresas pueden comenzar a incluir éstos planes, dentro de sus esquemas de compensación habituales, persiguiendo así todos los objetivos que con ellos se pretenden cumplir.

Ya en Venezuela se pueden identificar una serie de organizaciones que han implantado diferentes tipos de planes de compensación variable, tanto por su complejidad como por su naturaleza. Al revisarlos, se puede notar que para su diseño, estructuración, aplicación y control, no siempre se han seguido metodologías estandarizadas que

aseguren el éxito de dichos programas.⁵ Por el contrario, el "ensayo y error" es la estrategia que ha permitido a sus creadores la consolidación de algunos métodos y criterios reutilizables para la definición de ellos⁶. Sin embargo, éstos no han sido materializados, ni compartidos con otros conocedores del tema, impidiendo consolidar y validar dicho proceso.

El contar con una metodología sólida y generalizada, que agrupe las fases, criterios y elementos que deben cumplirse en un plan de compensación variable, permitirá el desarrollo más eficiente de dichos planes⁷. Además, "se debe encontrar una solución media, teniendo en cuenta los indicadores disponibles y las posibilidades de primas individuales o de grupo" (Elorduy 1993, p. 176), lo que debe tomarse en cuenta para obtener resultados alineados a la estrategia del negocio.

Es por ello importante resaltar, que "la mayoría de las organizaciones de hoy requieren la labor de equipo, lo cual desvirtúa la asignación de incentivos individuales, dando paso a los incentivos por equipo para el grupo. Estos son especialmente favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes; además, permiten motivar para la realización de tareas menos deseables o la reducción de los tiempos de espera, la rotación de funciones y la adaptación de puestos de trabajo en los cuales el trabajador tenga las mayores aptitudes; asimismo generan mayor tolerancia a los cambios

organizacionales, o de procedimiento o de tecnología; todo en aras de la productividad del equipo." (Morales y Velandía, 1999, p. 229)

Por ello, cabe mencionar, que cada día más empresas optan por los planes de compensación variable con relación a sus equipos de trabajo; favoreciendo a todos los miembros en función de los resultados globales. Las empresas manufactureras se han beneficiado de tal sistema de pago al descubrir que el trabajo en equipo constituye un factor de solución de dificultades para motivar una gran línea de producción. Cuando a cada empleado se le paga con base en el desempeño de su equipo, se genera una motivación para que los miembros se apoyen entre sí y sugieran formas de perfeccionar y planear mejor las tareas. (Ibid., p. 228)

Dadas las características y tendencias actuales en el mundo de los negocios, y su inevitable influencia sobre Venezuela, surge el interés por investigar los factores y criterios compartidos por la mayoría de los planes de compensación variable, ampliando éstas similitudes desde el momento de su creación, diseño, estructura, aplicación, medición y control; para así construir la aproximación a una metodología que permita de algún modo reunir y estandarizar los conocimientos que en la materia existen. Este argumento permite que surja la siguiente pregunta:

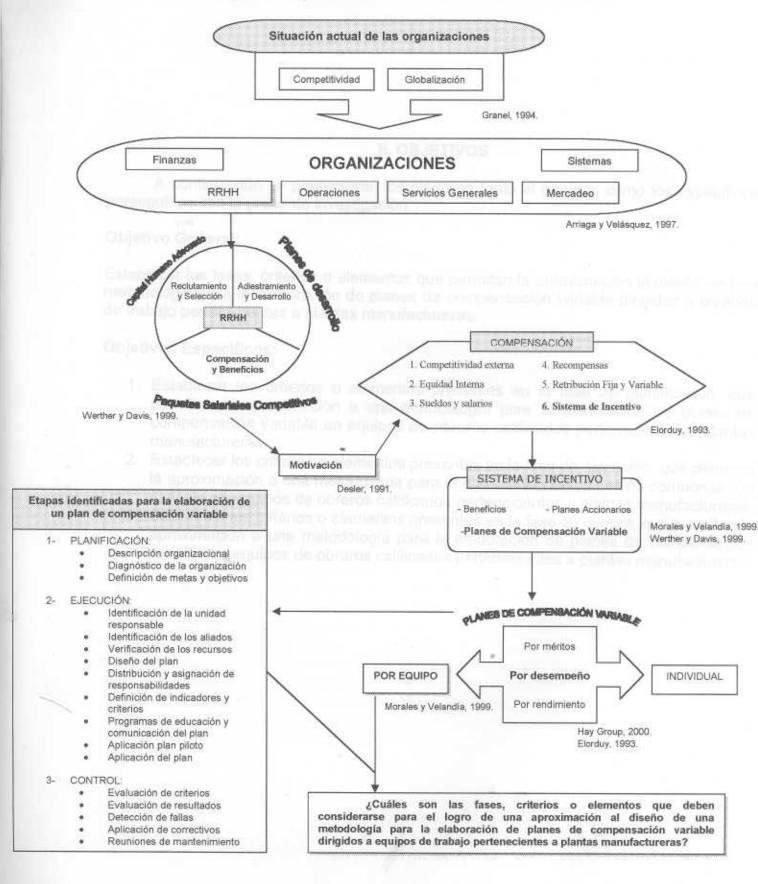
¿Cuáles son las fases, criterios o elementos que deben considerarse para el logro de una aproximación al diseño de una metodología para elaboración de planes de compensación variable dirigidos a equipos de trabajo pertenecientes a plantas manufactureras?

⁷ Éste será el objetivo primordial del presente estudio.

⁵ Esto se debe a la escasez de bibliografía, presente en Venezuela, sobre planes de compensación variable. Son insuficientes los libros que se han escrito acerca de este tema e incluso hay muy pocos trabajos de grado, que respalden a las compañías en la realización de dichos planes. Igual ocurre en cátedras especificas de la materia, donde no se estudia según una bibliografía establecida, por ausencia de la misma.

Estos datos fueron observados al revisar un plan de compensación variable aplicado en una planta manufacturera.

Esquema Explicativo del Planteamiento del Problema



II. OBJETIVOS

A continuación se presentarán los objetivos tanto el general, como los específicos perseguidos con la presente investigación.

Objetivo General:

Establecer las fases, criterios o elementos que permitan la aproximación al diseño de una metodología para la elaboración de planes de compensación variable dirigidos a equipos de trabajo pertenecientes a plantas manufactureras.

Objetivos Específicos:

- Establecer los criterios o elementos presentes en la fase de planificación, que permitan la aproximación a una metodología para la elaboración de planes de compensación variable en equipos de obreros calificados pertenecientes a plantas manufactureras.
 - Establecer los criterios o elementos presentes en la fase de ejecución, que permitan la aproximación a una metodología para la elaboración de planes de compensación variable en equipos de obreros calificados pertenecientes a plantas manufactureras.
 - Establecer los criterios o elementos presentes en la fase de control, que permitan la aproximación a una metodología para la elaboración de planes de compensación variable en equipos de obreros calificados pertenecientes a plantas manufactureras.

rentes auntidos. Sist erretargo, en lleáninos generales is mo cobida pouso inguistios procures pelectógicas que cereau a estin

III. MARCO TEÓRICO

El presente capitulo se presentará en dos partes, primero se exhibirán referencias generales, con contenidos relacionadas con el tema de investigación, para luego exponer los tópicos que se encuentran directamente conectados con esta.

ÁMBITO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de conocer el problema de estudio, se presentará un apartado para explicar el entorno teórico del tema de investigación. De esta manera, se exponen contenidos que tienen una relación indirecta con la presente investigación, pero que serán de mucha utilidad para el entendimiento de la misma. Ellos se presentarán de la siguiente manera: motivación, donde se expondrá su definición y su relación con el desempeño de los trabajadores; administración de personal y los procesos que se encuentran inmersos en ella; compensación, comenzando por su definición y características para luego abordar temas como el salario y los sistemas de incentivos; empresas estudiadas, sus historia y características; y un resumen de los libros seleccionados como base teórica para esta investigación.

1. Motivación

"La motivación efectiva del empleado ha sido durante mucho tiempo una de las tareas más difíciles e importantes de la dirección" (Kreitner, 1997, p. 150). Esto se debe a que, cuando los empleados sienten que están contribuyendo al éxito la empresa para la que laboran, se comprometen más con su trabajo y, por ende, aumentan su desempeño. Es por ello que la motivación parte fundamental para la presente investigación; ya que, por medio de la construcción de planes de compensación variable, se busca motivar al personal para conseguir las metas organizacionales.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. Sin embargo, en términos generales la motivación puede ser concebida como "aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos" (Ibid., p.152). Asimismo, a nivel laboral la motivación, se define como: "el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 1997, p.123).

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes y por ello no todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. "Sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo" (Chiavenato, 1994, p. 49). Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas.

2. Administración de Personal

Según Chiavenato "la administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los o objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros.

Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con iñ habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
 - Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles" (Chiavenato, 1998, p. 123)

Dentro de ella hay varios subsistemas encargados de realizar el "proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados mantenidos, desarrollados y controlados por la organización" (Ibid., p.117)

2.1 Reclutamiento y Selección:

La Provisión de Personal, según Milkovich "determina la composición de los recursos humanos de una organización" (Milkovich, 1994, p.16). Este establecimiento del personal necesario y adecuado para la empresa, está conformado por dos fases de un mismo proceso. La primera, es llamada reclutamiento y, representa "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar Cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección" (Chiavenato, 1998, p.166). Luego se debe proceder a la segunda etapa, denominada selección, la cual "puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido mas amplio, escoger entre los candidatos a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa,

tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del rendimiento de personal" (Ibid., p.185).

2.2 Adiestramiento y Desarrollo:

Algunos especialistas en la administración de personal consideran el adiestramiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares Otros consideran, que el entrenamiento de los trabajadores es necesario para ur adecuado desempeño en el cargo. (Ibid., p.414).

Dichos entrenamientos "enseñan nuevas habilidades, refinan las ya existentes y afectan las actitudes de los empleados... constituyendo un poderoso medio para elevar la eficiencia y equidad de la organización, en especial cuando se encuentran integradas cor otras actividades de recursos humanos" (Milkovich, 1994, p.16)

2.3 Compensación y Beneficios:

Las compensaciones que se les da a los empleados, representan la ponderación que la empresa y los trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral.

En este sentido las organizaciones están basan sus compensaciones en "un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados. La principal recompensa es el salario, cuyo carácter múltiple hace compleja su administración. La administración de salarios busca la implantación y/o el mantenimiento de estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio o consistencia internos (mediante la evaluación y clasificación de cargos) simultáneamente con un equilibrio o consistencia externos (mediante la investigación salarial) y que se conjugan por medio de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal" (Chiavenato, 1998, p.339).

Además, cabe destacar, que el empleador percibe en la compensación, un factor de influencia en las actitudes y motivación de los empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y permanecer en la empresa a través del tiempo. Por esto, los planes de compensación variable, cuya función principal es aumentar el desempeño de los trabajadores, se encuentran regidos por este subsistema de recursos humanos.

3. Compensación

El objetivo principal de la subfunción de compensación y beneficios, es la definición de los sistemas retributivos, siendo éstos "un conjunto de recompensas e incentivos que expresan la filosofía de la empresa y manifiesta a los empleados aquello que es importante para la misma y aquello que deben hacer para lograr el éxito en su seno" (Belcher, 1973, p 275). De éste, surgen una serie de acciones que de igual forma debe abarcar. Estos son¹:

 Atracción de personal competente: atraer a un personal competente es un fin bastante obvio. La retribución, que es sólo uno de los factores que toman en consideración, se presta fácilmente a la comparación. Además de condicionar su tren de vida, tiene importantes implicaciones en cuanto a la posición social. Aun en el caso de que otros factores destaquen más tras la firma del contrato, la

Funciones contenidas en Belcher, 1973, p.275

retribución suele ser decisiva para la elección. También es el aspecto más fácilmente moldeable por la empresa para atraer futuros empleados.

 Conservación del personal calificado: aunque otros factores pueden cobrar más importancia una vez que el empleado ha sido contratado, la retribución seguirá siendo un factor fundamental para estimular la permanencia en la empresa. Otro aspecto aún más relevante es que los sistemas de retribución pueden concebirse de modo que proporcionen una vinculación continua entre los objetivos personales y los empresariales.

 Creación de incentivos al rendimiento: el sistema de retribución puede elaborarse de forma que fomente la clase de rendimiento que la empresa necesita. Concretamente, es posible tratar de mejorar con él la contribución individual, o estimular un trabajo de equipo más efectivo, o ambas cosas. Sin embargo, para que se produzcan tales resultados es necesario que el empleado advierta la existencia de una relación operativa entre su rendimiento y la recompensa que recibe.

 <u>Creación de un incentivo al desarrollo:</u> mediante el sistema de retribución se puede motivar el desarrollo del individuo, ofreciéndole un estímulo para la superación en el trabajo actual y la preparación para otros de nivel más alto. Para ello es fundamental reconocer diferencias en la retribución. No menos importante es la correlación entre el aumento de sueldo o el ascenso y el desarrollo personal.

 Protección de los intereses de todos los afectados: las personas con más fundamento para reclamar sobre los procedimientos de una empresa son sus propietarios. Es preciso que el sistema de retribución tenga en cuenta los derechos e intereses de los accionistas y los vincule a los empleados. El programa puede llamar la atención sobre los intereses de todos los afectados.

Aunque este quinto fin no se reconoce formalmente con tanta frecuencia como los otros cuatro, conviene resaltar que el sistema retributivo requiere una planificación consciente para lograr los objetivos de la empresa.

3.1. Salario

Uno de los conceptos que tiene mayor importancia dentro de la compensación o retribución, es el de salario; ya que es su expresión misma dentro de las organizaciones. Por ello, será tratado a fondo, permitiendo identificar qué contraprestación es de interés para los investigadores. A continuación se presentan algunas definiciones de salario, según autores reconocidos dentro de la bibliografía que en la materia existe.

Para Chiavenato "salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta" (Chiavenato, 1994, p. 302)

Según Urquijo y con una visión muy concreta, "el término salario se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente..."; y cuando lo ve "en un sentido muy amplio, entiende...toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio" (Urquijo, 1997, p.14-15).

Ahora bien el concepto de salario contiene una serie de términos relacionados, que no pueden obviarse; ya que su ausencia no permitiría que el estudio abarque de una forma adecuada y completa el apartado de compensación. Uno de eso términos es el de sueldo, que no es más que "...la remuneración de los empleados que cobran quincenal o

mensualmente" (Ibid.), esto según una visión concreta del autor; aunque el mismo hace una observación, que permite generalizar ambos conceptos y es que "en la práctica los conceptos de sueldos y salarios se emplean casi con el mismo sentido, aun cuando salario se utilice más en referencia a la remuneración del trabajo manual u operativo y sueldo a los trabajos de oficina, profesionales y gerenciales" (Ibid.) y, es ésta observación, la que lleva a entender, sueldo y salario como un mismo concepto en el desarrollo de la presente investigación.

A su vez, existen variadas formas de clasificar el salario, aunque a continuación se desarrollarán las que, para los momentos, son de mayor interés debido a su relación directa con el tema de estudio; sin negar la posibilidad de que, a medida que avance la investigación, ésta clasificación varíe o se haga más amplia. "Así, existen el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado...El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización."(Chiavenato, 1994, p. 302).

De igual forma Urquijo, en "La administración de sueldos y salarios", llama a ésta primera clasificación como Según la forma como se reciba, refiriéndose al salario, y los divide de igual forma en "directo: la remuneración que se recibe en forma inmediata (...) indirecto: la remuneración que recibe el trabajador de los entes de la seguridad social, mutuales, etc." (Urquijo, 1997, p. 27), complementándose ambas definiciones, la del primer autor con el segundo. Ésta clasificación, contiene en sí, elementos de compensación que según Fernández-Ríos y Sánchez, pueden dividirse de la siguiente forma:

"Salario directo:

- Salario base
- Plus de convenio
- Beneficios y pluses
- · Salario en función de méritos o resultados o...
- Incentivos
- Complementos y primas
- Pagas extraordinarias
- ...

Salario indirecto:

- Programas de protección
- · Servicios a los empleados y subsidios familiares
- Reembolso del costo de acceso a la organización
- Otros beneficios^{"2}

La importancia de ésta clasificación, es que permite abrir el camino y comprender que "la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización...así, la remuneración es género y el salario es especie" (Chiavenato, 1994, 302). De igual forma Urquijo confirma la idea, cuando habla que "en el lenguaje económico se entiende por remuneración al total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Y, por ello, algunos autores consideran la remuneración como una contraprestación" (Urquijo, 1997, p.13), siendo de gran importancia el concepto de

² Clasificación por Fernández-Ríos y Sánchez (1997), p.7-8.

remuneración como tal y, de la forma que es expresado por la mayoría de los autores,

aunque representado solo por éstos dos, dentro del presente apartado.

Siguiendo con la clasificación del salario, existe otra de interés para la investigación dada la actual situación económica en el país y, su inevitable repercusión en el ámbito organizacional. Dicha distinción no es otra que la de salario nominal y salario real. "El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado...El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario" (Chiavenato, 1994, p. 302), definiciones que completa Urquijo al definir al salario nominal como "la cantidad de especie monetaria recibida por el trabajador como remuneración en determinado momento" y, al salario real como "la cantidad efectiva de bienes y servicios que es posible procurarse con el salario nominal en determinado momento".(Urquijo, 1997, p. 25)

Luego de la explicación de algunas de las formas de clasificar el salario, siendo éstas las de mayor interés para la investigación, es importante aclarar que "debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

Es el pago de un trabajo.

Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.

Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización."3

Éste argumento permite hablar del papel fundamental del salario dentro de las organizaciones, entendiéndolas como un conjunto de individuos interrelacionados y, de cómo su manejo influye, en el desarrollo de ellas. Así, "el salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia ente derechos y responsabilidades reciprocas ente empleado y el empleador" (Chiavenato, 1994, p. 302).

3.2. Pilares básicos para la construcción de sistemas salariales

Para la asignación de dicho salario, existen dos factores que intervienen de forma determinante en la definición de los sistemas salariales⁴ dentro de las organizaciones modernas, siendo éstas la equidad interna y la competitividad externa. La primera se refiere a la consistencia interna de la estructura salarial, "hace referencia a la equidad percibida en la comparación de los puestos y los niveles de habilidades requeridos con su contribución relativa a los objetivos de la organización" (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p. 25); según Elorduy, "la equidad interna es una característica del sistema retributivo, que mide el grado de equilibrio entre nivel de puesto y retribución...persigue el que puestos similares reciban retribuciones parecidas" (Elorduy, 1993, p. 155).

En cambio el segundo "hace referencia al pago recibido en la organización con relación al pago que otras organizaciones ofrecen por puestos de características similares" (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p. 25); que se complementa con lo expuesto por Elorduy, "la competitividad externa es una característica del sistema retributivo que mide la situación de las retribuciones frente a la de puestos similares en otras empresas" (Elorduy,

1993, p. 155).

³ Argumento según Idalberto Chiavenato (1994), p. 302

⁴ Método para recompensar o retribuir a los trabajadores de una empresa (Morales y Velandía, 1999, p. 221)

A éstos dos factores, que tradicionalmente se utilizan en la fijación de salarios o de retribuciones totales, se le suman dos nuevos, según Milkovich y Newman, los cuales son de sumo interés para la presente investigación dado su contenido. En tercer lugar aparece, "...la delimitación de las contribuciones de los empleados. Este elemento hace hincapié en el rendimiento, es decir, el grado en que el salario depende de la actuación del individuo" (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997, p. 26). Los autores mencionan dos problemas que surgen en éste elemento "...la medición objetiva del desempeño y el grado de agregación de desempeño que se va a medir..."(Ibíd.) ambos, serán explicados, junto con sus posibles soluciones, cuando se llegue al apartado de los planes de compensación variable.

El cuarto elemento, según Milkovich y Newman "...tiene que ver con el modo de gestión del sistema, que no hace referencia a otra cosa que al modo en que el sistema se va a llevar a la práctica." (Ibid.)

Estos, son entonces factores determinantes para la construcción de un sistema retributivo, o como son llamados por Fernández-Rios y Sánchez, sus cuatro pilares básicos.

3.3. Retribución total (fijo/variable)

Retomando el concepto de retribución total, surge una nueva clasificación del salario, pero basada ahora en ésta definición. "La retribución total que percibe una persona está formada por diferentes componentes dependiendo de su carácter fijo/variable o naturaleza de dinero/especie.

Según Elorduy, se define salario fijo como "en general, la componente...en dinero...más importante. Bajo este modelo conceptual se considerará que los elementos que condicionan, principalmente, la retribución de una persona en un puesto de trabajo son:

- El mapa de puestos.
- La calidad de la actuación personal.
- Los resultados obtenidos.
- El mercado de retribución.

Es importante que a la hora de diseñar una política retributiva se decida previamente una filosofía de retribución basada en puestos o en personas" (Elorduy, 1993, p.150). Ya que esto permitirá conocer, o por lo menos prever, las estrategias compensatorias que se llevarán a cabo en dicha organización, en búsqueda de la obtención de los resultados más adecuados, tanto para la empresa como para el empleado.

De igual forma, se debe recordar siempre que "existe un acuerdo general en que la retribución debe depender de la responsabilidad del puesto (mapa de puestos) junto con la calidad de la actuación de la persona (evaluación del desempeño) y los resultados finales obtenidos (consecución de objetivos)" (Ibid.), que permite mantener satisfecho al trabajador y a la vez alineado con los objetivos de la empresa.

Pasando ahora a lo referente a salario variable, el mismo autor manifiesta que por el "...se entiende aquella componente de la retribución total que está relacionada directamente con algún resultado medible, como las ventas, beneficios, nuevos clientes, etc., y por lo tanto varía en función de los resultados obtenidos" (Elorduy, 1993, p. 173), encontrándose diversas formas de expresión para el pago del salario variable, entre los que destacan los sistemas de incentivo, planes accionarios y participación de las ganancias, entre otros; los cuales se explicarán más adelante, siendo el foco de interés

para el presente proyecto los sistemas de incentivo y, dentro de ellos los planes de compensación variable, dada la ausencia de una metodología establecida, para el personal y tipo de empresa específico en estudio.

3.4. Sistemas de incentivo

Es entonces necesario saber, que por incentivos se entenderá "el componente...mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido éste no sólo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo" (Morales y Velandía, 1999, p.223)

Según éstos autores, "incentivo es sinónimo de remuneración por rendimiento y no es incompatible con el salario base; todo lo contrario. Para la aplicación de incentivos es conveniente tener una adecuada estructura de salario básico, donde éste haya sido asignado en función de la complejidad del puesto" (Ibid., p. 224).

Al revisar bibliografía referente a éste tema, se observa que los incentivos son clasificados de diversas formas, según su cobertura, base de liquidación y tipo de pago, frecuencia del pago, financieros y no financieros, entre otras. En la presente aproximación al marco teórico, se ahondará en las que hasta ahora, parecen las clasificaciones más adecuadas, por el objeto de estudio. Así, se definirán incentivos⁵:

 Según su cobertura: pueden otorgarse según el nivel de productividad individual, de equipo o de la empresa o unidad de producción.

A.1 Individuales: identifica y bonifica los aportes o desempeño de cada empleado. Con el incentivo individual es factible observar de manera precisa cómo se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción, además de requerir menos supervisión directa. Para que los incentivos individuales sean aplicables deben confluir las expectativas del empleado, las condiciones de la organización de la producción y el apoyo administrativo para su control. Deben ser comprensibles para el trabajador, tener un adecuado sistema de información, con normas o criterios precisos y adaptados a la organización.

A.2 Por equipo: identifica y bonifica los aportes o desempeño de cada equipo de empleados de la organización. Su diseño no es tan complicado como el de los incentivos individuales siempre y cuando se conozca cómo se organizan y operan dichos equipos, cuál es la dinámica de sus componentes y los valores y metas que los respaldan. Los criterios de desempeño del equipo suelen basarse en comportamientos históricos, dado que la suma de las medidas individuales no siempre tiene como resultado criterios adecuados para el grupo. En las normas del equipo es aconsejable introducir variables como calidad, niveles de desperdicio, utilización de equipos. Al adoptar los planes de incentivo por equipos es conveniente tener en cuenta que el grupo sea pequeño, homogéneo y estable. En ésta categoría entran los planes de compensación variable por equipos, que serán el foco de estudio de la presente investigación.

B. <u>Según la frecuencia de pago</u>: es muy importante definir adecuadamente el período de pago, cuyo objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, el logro de meta y los incentivos. Casi se podría establecer

⁵ La siguiente clasificación de incentivos se extrajo en su totalidad de Morales y Velandia (1999), p. 224-232; p. 240-242.

una relación directa entre la frecuencia óptima del pago y el nivel jerárquico del trabajador beneficiado; cuando más alto sea el nivel mayor es el plazo que se puede dar para cancelar el incentivo. En el caso de equipos de trabaio, dado que éstos pueden ir desde grupos pequeños hasta unidades operacionales completas, cuanto más grande es el equipo, es habitual que los incentivos se otorguen a más largo plazo, o por intervalos mayores. Según la frecuencia del pago, los incentivos pueden ser a corto o a largo plazo:

B.1. A corto plazo: éstos permiten apreciar su vinculación con el desempeño en que están fundamentados; se constituyen en una motivación importante, además de que logra satisfacer las necesidades financieras inmediatas. Habitualmente, para puestos de niveles inferiores de la empresa se cancela con periodicidad semanal, quincenal o mensual. Cuando se trata de personal directivo se estima corto plazo un año; al respecto se han presentado objeciones debido a que éste tipo de incentivo da lugar a toma de decisiones con efectos también de corto plazo, en ocasiones en detrimento de los resultados a largo plazo.

B.2. A largo plazo: están básicamente dedicados al nivel directivo. En este tipo de incentivos se relacionan tres elementos: rendimiento, incentivo y propiedad. Por lo general se trata de planes de acciones que ofrecen al personal una participación en la propiedad de la empresa concentrando el esfuerzo en las utilidades a largo plazo. Su objetivo es que todos los empleados se preocupen más por el futuro de la empresa. Dichos incentivos también se pueden otorgar cuando existe un proyecto que reditúa a largo plazo. Finalmente, los pagos de sumas totales son pagos periódicos, bonificaciones o premios; cuando se dan por esfuerzos excepcionales o rendimientos sobresalientes, deben ser oportunos y sumamente visibles, basado en la contribución que produjo resultados de determinadas dimensiones.

4. Empresas estudiadas

4.1 Snack's América Latina S.R.L:6es una empresa venezolana dedicada a la manufactura y comercialización de productos de consumo masivo dentro del rubro de alimentos, siendo líder en el mercado nacional de pasapalos.

Los inicios de esta empresa tienen lugar el 11 de agosto de 1941, cuando se funda la Empresa Savoy Candy, teniendo como centro de Operaciones su Quinta en el Valle, Caracas, para producir Chocolates, Galletas y Caramelos, en 1962 se funda Marlon, para la producción de pasapalos salados. Tres años después se adquiere Industrias Anita, y sus productos de marca reconocida Jack's, para considerarse como pionero en el mercado de pasapalos venezolano.

En 1988, Empresas Polar compra la División Latinoamericana de Beatrice Food, y la denomina Savoy Brands Internacional. Para concentrar sus actividades en la producción de pasapalos, ofreciendo al consumidor productos entre los cuales figuraban: Pepito, Frito

Chic, Papas Fritas, Pepin, Etc.

Diez años después, Industrias Polar decide fortalecerse en el mercado de pasapalos, aliándose con el grupo Pepsico C.O a través de la empresa Frito Lay. En el año 2000, se cambia la razón social de la compañía por la fusión realizada entre Savoy

⁶ Este apartado fue tomado de Documentación Organizacional de la empresa Snacks América Latina.

Brands Venezuela y Frito Lay, denominándose ahora como Snacks América Latina, una vez capitalizada la fusión, y el cambio de razón social de la compañía, se inicia la construcción de una nueva planta para la elaboración de Papas, en Santa Cruz, estado Aragua, la cual da inicio a sus operaciones el día 1ro de Diciembre.

La Planta Santa Cruz, en donde se lleva a cabo exclusivamente la producción de Rufles y Lays, inicia sus funciones bajo este nombre en el año de 1998, luego de una serie de fusiones de industrias nacionales, tales como: Marlon, Industrias Anita, Polar y Savoy, quienes venían funcionando en la planta de Yare antes que esta.

En la actualidad la planta se encuentra en remodelaciones, reestructuración de lineas, etc, para lograr tener un mejor funcionamiento y una mayor eficacia en sus procesos, dándole también al personal las herramientas técnicas y teóricas necesarias para desempeñarse dentro de sus labores de la manera más optima y adecuada posible.

La planta se encuentra ubicada en la Santa Cruz, Estado Aragua. Se puede decir que las instalaciones se encuentran en las mejores condiciones, además de tener un tamaño bastante óptimo para la realización de las funciones, y una ventilación e iluminación aptas para el trabajo del personal. En sus alrededores se encuentran amplias áreas verdes que permiten a los empleados tener breves momentos de esparcimiento.

Además, cabe destacar, que la planta se caracteriza por unas excelentes condiciones sanitarias, mediante el cumplimiento extremo de normas de sanidad, lo cual es muy necesario debido a que el producto realizado es de consumo, y un ambiente de cordialidad y armonía entre los trabajadores que en ella laboran.

4.1.1. Misión: "Satisfacer las necesidades de nuestros clientes contando con gente comprometida en un ambiente profesional y productivo."

4.1.2. Visión: "Ser la compañía favorita de Macro Snacks en Venezuela."

4.1.3 Valores de la compañía

- Pasión por la excelencia: "Nos mueve un espíritu de búsqueda permanente hacia la perfección."
- Vocación de servicio: "Disfrutamos de un excelente servicio a nuestros clientes internos y externos.
- Autosuperación: "Tenemos el profundo deseo de crear y mejorar como personas y como profesionales.
 - · Honestidad: "Somos rectos, justos e intachables en nuestra conducta y moral."

4.2. C.A. Cigarreras Bigott: El 7 de enero de 1921 con una sola máquina de enrollar cigarrillos, veinte trabajadores y un capital de 600mil bolívares se inició Compañía Anónima Cigarrera Bigott Sucs, actualmente es la mas moderna organización industrial productora de cigarrillos en Venezuela.

El crecimiento de la empresa para 1922 originó la necesidad de una nueva sede, trasladándose a la esquina Aserradero, y posteriormente en 1934 la empresa se mudo a la avenida principal de Maripérez. Para esta fecha el personal de todo el país alcanzaba aproximadamente 500 personas. Sin embargo y para poder atender la demanda de crecimiento en 1957 se levantó la primera gran fábrica en Los Dos Caminos, su sede actual.

Bigott pasó a formar parte del grupo Multinacional BAT Industries desde la segunda década del siglo XX. A comienzos de 1996, el negocio tabacalero de BAT pasó a ser manejado en forma centralizada por una nueva empresa: la British American tobacco (Holdings) Limited, con su sede en Londres. Este grupo hoy en día comercializa más de 320 marcas de cigarrillo que liderizan las ventas en más de 60 mercados en todo el mundo. Este negocio genera aproximadamente 100.000 empleos directos en sus operadoras distribuidas en 180 países.

Actualmente C.A. Cigarrera Bigott cuanta con la mas avanzada tecnología del mundo. Tiene una capacidad instalada de producción de 76 millones de cigarrillos diarios, manteniendo los mas altos estándares de calidad en la elaboración del producto, y desde 1994 exporta su marca Belmont al resto de Latinoamérica.

Bigott tiene una participación de mas de 80% del mercado nacional y comercializa las marcas de mayor prestigio en el país: Belmont,Cónsul, Lucky Strike y Kent, a través de Distribuidora Bigott, cuyas sucursales de venta se encuentran en las ciudades mas importantes de Venezuela.

En 1963 se crea Fundación Bigott, una institución realizada para el desarrollo de actividades culturales, agrícolas, científicas y educativas. Diseñando herramientas de trabajo en las áreas educativas, editorial y audiovisual, la Fundación Bigott se convierte en una institución única en su tipo.

Para lograr una estructura eficiente que garantice el funcionamiento de una organización tan compleja Bigott cuenta con seis áreas de negocio, que son: Presidencia, producción y mercadeo, finanzas, relaciones corporativas, recursos humanos y TM y distribución. Cada una de estas áreas tiene asignado a un director y gerentes encargados de planificar y diseñar las estrategias que debe seguir la empresa según su misión, visión y valores.

La dirección de recursos humanos esta conformada por cinco áreas principales, que son: compensación y beneficios, administración y servicios al personal, adiestramiento y selección- capacitación, CORA y seguridad corporativa. La misión de este departamento es atraer, retener y desarrollar el personal más idóneo que asegure la permanencia y el éxito de la empresa.

Crea las condiciones para que cada persona tenga oportunidades de desarrollo (se coordina que se destinen a la capacitación un total del 5% de horas hombre), trabajo en equipo, se sienta valorado con los resultados de la empresa y la perciba como la mejor opción para alcanzar una alta calidad de vida en el trabajo.

4.2.1 Visión: "Ser la mejor y más respetada empresa de tabaco en el mundo": La empresa seguirá liderizando el mercado venezolano de productos de tabaco y será el proveedor por excelencia para otros mercados de British

American Tobacco en América Latina. Nuestro compromiso es llegar a ser el punto de referencia de calidad de productos y servicios para los consumidores y clientes.

- 4.2.2 Misión: "Garantizar al consumidor el placer de fumar y la defensa de su libertad de elección". Proporcionar la más alta satisfacción a sus consumidores y clientes a través de:
- Conocimiento profundo de sus necesidades.
- La convicción y dedicación al trabajo como fuente de creatividad hacia un fin común.
- La búsqueda constante de una calidad superior de sus productos y servicios.
 - 4.2.3 Valores: Los valores o fundamentos para lograr la visión y la misión son:
- Trabajo en equipo
 - Honestidad e Integridad
 - Participación
 - Reconocimiento
 - Carácter constructivo
 - Innovación y riesgos

- Responsabilidad social
- · Lealtad y Compromiso
- · Orientación hacia el consumidor

Bibliografía estudiada

5.1 How to Design & Implement a Results-Oriented Variable Pay System, John G. Belcher, JR.

Los planes de compensación variable tales como: ganancias compartidas, distribución de ganancias y metas compartidas están en auge. Tales puntos de vista tienen un sentido eminente en el actual ambiente competitivo por dos razones principales: Ellos unen el pago al desempeño organizacional; y apoyan los esfuerzos gerenciales para crear un lugar de trabajo altamente compenetrado y con orientación de equipo.

Pero los puntos de vista estandarizados de ayer, como el Plan Scanlon, no siempre cubren las necesidades de hoy. Como reflejo a los cambios en todas las estructuras de negocios, el diseño de planes de compensación variable ha evolucionado rápidamente en los últimos años — casi demasiado rápido para muchos profesionales de los recursos humanos y compensación para darse cuenta. En esta guía estado de arte, el experto de la compensación, John G. Belcher JR., nos da un proceso que consta de 19 pasos para ayudar a cualquier organización en el diseño de un sistema de pago adaptado y contemporáneo.

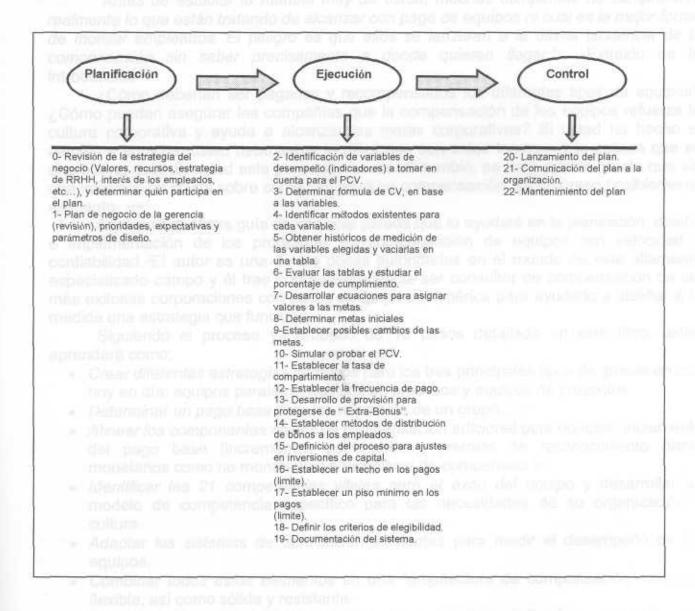
La guía de Belcher es tan práctica, fundamental y clara que un lector sin experiencia en el área será capaz de producir un sistema de compensación variable funcional simplemente por usar este libro como base. Además, su acertada cobertura de necesidades lo llevará de una forma segura a sobrepasar fallas comunes de diseño que pueden costarle mucho a su plan o inclusive la falla total.

Porque el plano de Belcher le permite varias opciones y formas, usted podrá adaptarlo flexiblemente a las necesidades únicas de su negocio. Su punto de vista tendrá una afinidad muy particular si usted busca recompensar tales esfuerzos como mejoramiento de calidad, satisfacción del cliente y desempeño del grupo, así como resultados financieros. En palabras del autor: "La compensación variable es un elemento muy importante y visible de cualquier proceso de cambio cultural que depende del compromiso y envolvimiento del empleado".

Con la información a fondo que cubre los pros y contras de cada paso, usted descubrirá como: *diseñar planes de compensación variable mejor acomodados para sus necesidades específicas, *preparar a la organización para el diseño y rediseño de procesos, *evaluar formulas tradicionales vs. nuevas, planes combinados y otras opciones, *organizar un diseño de equipo gerencia-empleados, *establecer bases y herramientas para mediciones, *determinar frecuencia y métodos de bonificaciones, *implementar y sintonizar el plan, *medir logros y metas. El altamente pragmático enfoque es realzado por formulas técnicas, numerosos ejemplos de compañías, y advertencias para cuidar en cada uno de los 19 pasos.

Inclusive si usted esta lejos de ser un gran conocedor del tema de la compensación, este libro le abrirá los ojos a una gran variedad de nuevas formas de recompensa... para emplear la creatividad en el diseño de un sistema actual... y esperando ser la ganancia humana y financiera el fruto de un plan de compensación variable adaptado a su propio diseño.

5.1.1 Esquema para la elaboración de un plan de compensación variable según Belcher



5.1.2 John G. Belcher, JR., es fundador y presidente de la firma consultora de gerencia J.G. Belcher y Asociados y es un experto internacionalmente reconocido en planes alternativos de compensación. El ha sido el consultor para mas de 250 organizaciones y fue vicepresidente del Centro Americano de Calidad y Productividad. También ha mantenido cargos gerenciales en Ogden Corporation, United Technologies Corporation y Ford. Belcher es el autor de dos libros anteriores a éste, Ganancias compartidas y Productividad Plus así como de varios artículos profesionales relacionados con el tema. Es graduado en la Universidad de Syracuse, N.Y. y con una Maestria de Administración y Negocios (M.B.A.) de la Universidad de Michigan, actualmente vive y trabaja en Houston.

5.2. Compensation for Teams, How to Design and Implement Team-Based Reward Programs, Steven E. Gross

"Antes de estudiar la materia muy de cerca, muchas compañías no comprenden realmente lo que están tratando de alcanzar con pago de equipos ni cual es la mejor forma de motivar empleados. El peligro es que ellos se lanzaran a la última tendencia de la compensación sin saber precisamente a donde quieren llegar." -Extraido de la introducción

¿Cómo deberían ser pagados y recompensados los diferentes tipos de equipos? ¿Cómo pueden asegurar las compañías que la compensación de los equipos refuerza la cultura corporativa y ayuda a alcanzar las metas corporativas? Si usted ha hecho el cambio a equipos, usted debe saber lo difícil que son estos temas — y lo escasa que es una buena guía. Si usted esta pensando hacer tal cambio, se dará cuenta pronto que sin una información sólida sobre como cambiará su compensación, su progreso posiblemente sea lento.

Aquí está por fin la guía de una sola parada que lo ayudará en la planeación, diseño e implementación de los programas de compensación de equipos con velocidad y confiabilidad. El autor es una de las pocas autoridades en el mundo de este altamente especializado campo y él trae con su experiencia ser consultor de compensación de las más exitosas corporaciones con bases de quipo de América para ayudarlo a diseñar a la medida una estrategia que funcione.

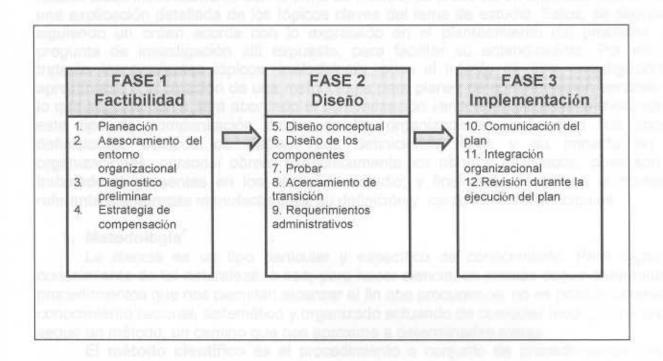
Siguiendo el proceso ya probado de 13 pasos detallado en este libro, usted aprenderá como:

- Crear diferentes estrategias de pagos para los tres principales tipos de grupos en uso hoy en día: equipos paralelos, equipos de procesos y equipos de proyectos.
- Determinar un pago base para los miembros de un grupo.
- Alinear los componentes claves de compensación adicional para equipos: incremento del pago base (incrementos por meritos), premios de reconocimiento (tanto monetarios como no monetarios) e incentivos de compensación.
- Identificar las 21 competencias vitales para el éxito del equipo y desarrollar un modelo de competencia específico para las necesidades de su organización y cultura.
- Adaptar los sistemas de apreciación existentes para medir el desempeño de los equipos.
- Combinar todos estos elementos en una "arquitectura de compensación" que sea flexible, así como sólida y resistente.

En cada paso, ejemplos del mundo real y casos de estudio de organización con bases de equipos lo ayudaran al comprender el proceso y evitar fallas. Resultados a nivel nacional, medidos por el Grupo Hay nos dan datos precisos acerca de las tendencias de compensación de equipos.

La línea divisoria es que los programas de recompensa del antiguo mundo no se mantienen a la par con las realidades del nuevo mundo. Tome el ritmo rápidamente y muévase hacia adelante con las estrategias que lo esperan en este libro, *Compensación para equipos*.

5.2.1 Esquema para la elaboración de un plan de compensación variable según Gross.



5.2.2 Steven E.Gross: es vicepresidente del Grupo Hay, consultores a nivel mundial de gerencia, y Director de Gerencia de la firma Workorce Compensation Practice. En tal competencia, el dirige el diseño e implementación de innovadores programas de compensación variable para clientes corporativos con base de equipos como: AT&T, CIGNA, Hallmark Cards, Prudential Insurance y UNISYS. Es contribuidor al Manual para empleados de Reclutamiento y Retención de AMA (AMACOM) y varias publicaciones de recursos humanos, Gross es también un vocero y seminarista activo para la Asociación Americana de Compensación y la Sociedad para Gerencia de Recursos Humanos. El es consultor certificado de gerencia y tiene una Maestria en Administración y Negocios (M.B.A.) de la escuela de Wharton de la Universidad de Pensilvania.

TÓPICOS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN

Posterior al ámbito teórico de la investigación, donde se trataron contenidos relacionados indirectamente con el tema de interés, se presenta un apartado que contiene una explicación detallada de los tópicos claves del tema de estudio. Estos, se abordarán siguiendo un orden acorde con lo expresado en el planteamiento del problema y la pregunta de investigación allí expuesta, para facilitar su entendimiento. Por ello, se tratarán los siguientes tópicos: metodología, pues el interés de esta investigación es aproximarse a la creación de una metodología para planes de compensación variable; por lo que seguidamente será abordado el compensación variable, explicando la evolución de este tipo de compensación dentro de las organizaciones, así como sus tipos y definiciones; equipos de trabajo, sus definiciones, tipos y su impacto en las organizaciones; personal obrero específicamente los obreros calificados, pues son los trabajadores presentes en los casos de estudio; y finalmente se tratará el contenido referente a empresas manufactureras, su definición y características principales.

1. Metodología7

La ciencia es un tipo particular y específico de conocimiento. Para lograr un conocimiento de tal naturaleza, o sea, para hacer ciencia, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permitan alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier modo; es necesario seguir un método, un camino que nos aproxime a determinadas metas.

El método científico es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o pauta general que orienta la investigación. El estudio del método - o de los métodos, si se quiere dar al concepto un alcance más general --se denomina metodología, y abarca la justificación y la discusión de su lógica interior, el análisis de los diversos procedimientos concretos que se emplean en las investigaciones y la discusión acerca de sus características, cualidades y debilidades. Sin embargo, se suele utilizar la palabra metodología en sentidos diferentes, opuestos a veces al anterior: se habla así de "metodología de la investigación" para hacer referencia a los pasos y procedimientos que se han seguido en una indagación determinada, para designar los modelos concretos de trabajo que se aplican en una determinada disciplina o especialidad y también para hacer referencia al conjunto de procedimientos y recomendaciones que se transmiten al estudiante como parte de la docencia en estudios superiores. También suelen designarse como métodos los estilos de trabajo peculiares de cada disciplina (por ejemplo: "el método antropológico") y las formas particulares de investigación que se utilizan para resolver problemas específicos de indagación, como cuando se habla del "método cualitativo", el "método experimental" o el "método estadístico".

En referencia a esto, es que surge el enfoque del presente estudio, donde se pretende desarrollar al menos, una aproximación a la metodología para la elaboración de planes de compensación variables en la situación ya determinada, incluyendo dentro de ella todas las fases, criterios y elementos que involucre; impulsados por la ausencia, que de dicho material, existe en la literatura nacional para el contexto y situación específica.

El método se refiere directamente a la lógica interior del proceso de descubrimiento científico, y a él le corresponde no solamente orientar la selección de los instrumentos y

⁷ El presente apartado será tratado en su totalidad según lo planteado en la obra de Sabino, C. (1996)

técnicas específicos de cada estudio, sino también, fundamentalmente, fijar los criterios de verificación y demostración de lo que se afirme en la investigación.

No existe un único método de la ciencia, ya que no investigan del mismo modo el astrónomo y el economista, el historiador y el químico, el antropólogo y el bioquímico. La experiencia histórica muestra, además, que los procedimientos de la ciencia cambian, porque son distintos los problemas que se van planteando y los instrumentos evolucionan.

La investigación es un proceso creativo, plago de dificultades imprevistas, de prejuicios invisibles y de obstáculos de todo tipo. Por ello, la única manera de abordar el problema del método científico, en un sentido general, es buscar las orientaciones epistemológicas - los criterios comunes - que guían los trabajos de investigación.

Uno de los elementos más significativos en todo el pensar científico es el esfuerzo por la claridad en la conceptualización. Además, el método de la ciencia se asienta en dos pilares fundamentales: en un constante tomar en cuenta la experiencia, los datos de la realidad, y en una preocupación por construir modelos teóricos, abstracciones generales capaces de expresar las conexiones entre los datos conocidos. De aquí parte el interés de la presente investigación para, que existan dichos basamentos extraídos de los casos reales a estudiar, que permitan obtener las fases, criterios y elementos seguidos por ellos, para la elaboración de un plan de compensación variable; es decir, la metodología a seguir para su elaboración, la cual será de alguna forma estandarizada y formalizada para permitir su uso a otras organizaciones con características similares.

Toda investigación parte de un conjunto de ideas y proposiciones que versan sobre la realidad y sus descripciones y explicaciones; el científico, por más que esté persuadido de la verdad de estas proposiciones, no las podrá sostener hasta que, de algún modo, puedan ser verificadas en la práctica. Una proposición es verificable cuando es posible encontrar un conjunto de hechos, previamente delimitados, que sean capaces de determinar si es o no verdadera.

Otro elemento del proceder científico es el uso sistemático de la **inferencia**, o razonamiento deductivo. Inferir significa sacar consecuencias de un principio o supuesto. La inferencia opera durante la investigación y, por lo general, de la siguiente manera: una vez formulada una hipótesis se deducen de ella posibles consecuencias prácticas, que luego son sometidas, a su vez, a verificación.

2. Compensación Variable

En la organización funcional tradicional de hace diez o incluso veinte años atrás, se le pagaba al personal principalmente a través de los salarios básicos. Estos salarios por lo general se determinaban por medio de tres factores: la tarea específica, la necesidad de mantener un cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización, y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos con los pagados por otros empleadores en el mercado, la industria o la región. (Flannery y otros, 1996, p.129)

Al comenzar la recesión, las empresas en su afán por anticiparse a sus competidores, descubrieron que necesitaban trabajadores excelentes que vieran más allá de sus tareas específicas. Frente a las ganancias declinantes, estas organizaciones también descubrieron que necesitaban reducir los costos fijos, lo cual significaba congelar o reducir el salario o incluso eliminar personal. Casi simultáneamente, muchas de estas organizaciones también advirtieron que la productividad y las ganancias, si bien eran importantes, no eran los únicos dioses a los cuales las empresas debían rendirles culto. Otros valores más intangibles como la calidad, el servicio al cliente, la innovación, la

flexibilidad y la duración de los ciclos también llegaron a ser factores críticos para la determinación del éxito empresarial. (Ibíd., p.159)

En busca de respuestas a estos cambios fundamentales, las organizaciones recurren a la remuneración variable. Dicho tipo de remuneración, representa una herramienta de gestión que permite:

- Dar un mensaje claro sobre qué quiere lograr y qué valora la organización.
- Vincular al individuo y su rendimiento con el rendimiento y, éxito final de la organización.
 - Enfocar a las personas o a los grupos de trabajo en su desempeño.
 - Mejorar el grado de involucramiento del personal con la organización en general
 - Compartir riesgos y el retorno adicional de los beneficios obtenidos. (Hay Group 2000, p.9)

Por lo tanto, un plan de compensación variable, es cualquier forma de pago directo que no este basado en compensación fija, y que varié de acuerdo al desempeño de los participantes; de igual forma, los planes de compensación variable son considerados como una alternativa de remuneración, individual o grupal, que relaciona un monto de los ingresos a la consecución de ciertos resultados económicos, logro de objetivos particulares, conductuales y/o estratégicos en una unidad organizacional o en el ámbito de una empresa. (Schuster, 1996, p. 154)

Hoy en día, muchas organizaciones tienen culturas bien fundamentadas en planes de compensación fija, y no en programas de compensación variable. A pesar de que user planes de compensación variable en determinadas áreas de la organización, en la mayoría de las instancias el uso del pago variable es extremadamente limitado, ya que no tienen una visión de los empleados, en donde estos, sean definidos como parte fundamental, para el éxito de la organización, y no como simples herramientas útiles para un determinado proceso. (Ibid., p.156)

Esto hace que el hecho de implementar un plan de compensación variable en empresas en donde se use compensación fija sea muy difícil, ya que esto implica un cambio de cultura organizacional, en donde se ve al empleado como una herramienta, a una cultura en donde el empleado sea percibido como un aliado de la organización ya que ambos persiguen un fin común. (Ibíd.)

El potencial del pago variable como oportunidad de negocio es bastante significante. Las organizaciones que están en capacidad de atar sus costos laborales a los ciclos de la economía son capaces de reducir el desempleo en épocas de recesión. Esto se debe a que cuando le desempeño organizacional, en términos de resultados financieros, cae, loa costos ocasionados por compensación variable también lo harán, reduciendo así los costos de mano de obra sin necesidad de caer en medidas de reducción de personal, y por lo tanto manteniendo empleos. Por la misma razón, si la compensación variable fuese usada por un mayor numero de organizaciones, no se experimentaría la fuerte tasa de desempleo que se vive en los momentos de marcada recesión económica. (Ibíd., p.155)

La meta de una estrategia de remuneración variable es identificar oportunidades de mejora, en las áreas y los niveles apropiados. Además, de apoyar a la a estrategia de recursos humanos, alineada con la estrategia y objetivos de la organización. A fin de atraer, retener y motivar a un número suficiente de empleados, con las competencias adecuadas para lograr los propósitos de la empresa (Hay Group, 2000, p. 9).

Para que dicho sistema "...premie la consecución de los intereses de la empresa es necesario analizar e identificar los factores clave de éxito de la misma" (Elorduy, 1993, p.

174). Es muy importante destacar que dichos factores "...varían de un sector a otro e incluso pueden ser diferentes en empresas del mismo sector que mantengan diferentes estrategias de negocio" (Ibid.). Y por lo tanto, la aproximación metodológica que se persigue en éste estudio, no pretende abarcar todas las empresas manufactureras sin tomar en cuenta sus diferencias, sólo busca estandarizar los conocimientos que en ésta materia existen para ellas y, así completar el vacío presente permitiéndoles tener una guía en la elaboración de planes de compensación variable para sus equipos de trabajo.

Algunos de los factores clave de negocio, que Morales y Velandía identifican en las empresas son⁸:

- Volumen de ventas.
- · Costos 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.
- Captación de nuevos clientes.

La mayoría de éstos factores son fácilmente medibles, pero "desgraciadamente, no todos los factores clave de negocio pueden ser medidos numéricamente con precisión" (Elorduy, 1993, p. 174), siendo este uno de los aspectos que dificulta enormemente el diseño de planes de compensación variable.

Otro aspecto que obstaculiza dicho diseño, es "el hecho de que un factor sea clave no es razón suficiente para utilizarlo como referencia en el pago de incentivos. Un factor clave puede ser perfectamente medible, pero incongruente con las metas de la empresa" (Ibid.). Sin embargo, "un indicador clave de negocio es congruente cuando su cumplimiento o superación coincide con las metas que persigue la empresa" (Ibid., p. 175)

De igual forma ocurre, que "...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.

El área en que 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 retribución 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.

⁸ Factores establecidos por Juan Ignacio Elorduy (1993), p. 174.

Un mayor nivel de agregación permite disponer de mediaciones más objetivas, pero, por otro lado, se diluye la relación entre esfuerzo, aportación individual y la medición adoptada" (Elorduy, 1993, p. 175-176)

Para efectos de la presente investigación, el nivel de agregación al que se hará referencia es al nivel de equipo, por ser el interés principal de los planes adoptados en las empresas manufactureras, dado su carácter.

Por lo antes descrito, se entiende la razón por la cual "el diseño del plan debe encontrar una solución a medida teniendo en cuenta los indicadores disponibles y las posibilidades de primas individuales o de grupo" (Elorduy, 1993, p. 176.).

Ya explicados a profundidad los planes de compensación variable, es fundamental, para completar su conocimiento, conocer algunos de los resultados esperados al ser implantado el plan, entre éstos se encuentran:

- Alinear a la compensación a ciertos resultados empresariales, grupales o individuales.
- Enfocar a las personas o a los grupos de trabajo en su desempeño.
 - Mejorar el grado de involucramiento del personal
 - Optimizar la relación entra costos fijos y variables (Hay Group, 2000, p. 8)

Existen distintas modalidades de compensación variable. La selección de la modalidad adecuada, depende básicamente del tipo de negocio, situación financiera, y la situación de los trabajadores y el desarrollo de metas para resolver dichas situaciones. (Schuster, 1996, p. 165)

El pago variable obliga a la organización a seleccionar una de las opciones disponibles, es decir, aplicar el plan de compensación variable que mejor se adapte a su negocio, su situación financiera y a las particularidades de sus empleados, y adaptarlo a los cambios de dichas situaciones. (Ibíd.)

Previo a la determinación el tipo de plan, es necesario fijar qué tipo de medida se utilizara para la aplicación del mismo. Básicamente existen dos tipos de mediciones:

- Con base en rendimientos históricos: que utiliza experiencias pasadas o históricas para establecer medidas o estándares para determinar las recompensas. Esto se lleva a cabo evaluando, por ejemplo, lo que ha sido producido en el pasado, con el fin de determinar cuánto se puede producir en el futuro. El problema de tomar en cuenta únicamente el pasado es que el pasado no considera las variables que afectarán el desempeño en el futuro e ignora cualquier meta u objetivos nuevos que pueden ser de mayor importancia que los ocurridos en el pasado.
- Con base en rendimientos proyectados: es aquel que se basa en expectativas futuras de desempeño. Estas expectativas están fundamentadas en el entendimiento de las circunstancias que la organización confrontará en el proceso de alcanzar las metas. (Ibíd., p. 166)

Tipos de planes de compensación variable:

Entre los tipos de planes de compensación variable, se encuentran:

1. Distribución Ganancias: es aquel que persigue o busca compartir una porción de las ganancias de la organización con cada empleado que se ve representado en un porcentaje del salario base. Este tipo de plan es más fácil de diseñar e implementar que los otros tipos de planes variables y, generalmente pueden implantarse con un grado de mínimo de involucramiento de los empleados con la organización; lo que ocasiona que no sean muy motivantes para el personal en organizaciones grandes. Sin embargo, aunque la organización sea pequeña y exista una buena comunicación sobre cómo alcanzar las metas, las medidas de las ganancias,

generalmente se encuentran lejanas al impacto que los empleados puedan tener en el desempeño de la organización. (Ibíd., p.179)

2. Ganancias Compartidas: es aquel en donde se comparten los resultados generados por las mejoras en la productividad, la reducción de costos, y el incremento de la calidad con los empleados, miembros del grupo involucrado en el logro de dichos resultados. El periodo de desempeño usado en el plan de ganancias compartidas, es generalmente un periodo corto (Mensual, trimestral o anual) en el cual la organización puede medir de manera objetiva el desempeño de los empleados. El principal reto de las ganancias compartidas es proveer de valor financiero a la organización como un resultado de los reconocimientos entregados, de manera que las organizaciones se aseguren que la medida de costo seleccionada para el fondo es importante y suficientemente amplia para que los resultados netos sean significativos para la organización y puedan ser influenciados por el grupo de empleados participantes. (Ibid., p. 180)

3. Metas compartidas: Es aquel en donde se recompensa a los participantes mediante un monto estipulado que se encuentra atado al logro de metas, generalmente, estos bonos se enfocan en calidad, satisfacción del cliente, seguridad, etc. La ejecución de este tipo de plan, puede llegar a limitar mejoras de desempeño, de igual manera, existe el riesgo que los empleados no reciban ningún pago. (Belcher, 1996, p. 70)

4. Fórmula combinada: No existen restricciones que determinen que no se puedan combinar dos formulas en un mismo plan de compensación variable, por ejemplo, gran cantidad de planes recompensan algunas medidas según el porcentaje de ganancias, y simultáneamente, premian el logro de metas con otras medidas. (Ibíd., p.75)

3. Trabajo en equipo

Es de vital importancia para el adecuado entendimiento del presente estudio, conocer a quienes va dirigido el plan de compensación variable a elaborar, y para ello a continuación se identifica un concepto lo suficientemente amplio sobre, la definición de un equipo. "Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, quienes están comprometidos con un propósito común, metas de desempeño establecidas y un acercamiento para el cual se mantienen mutuamente accesibles" (Katzenbach, 1993, p.111)

Más específicamente, si nos centramos en equipos de trabajo tenemos que, según Civit, citado por el profesor Cesar Sánchez en su Manual de Equipos de Trabajo (2001), p.9), un equipo de trabajo es un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo alineado con los objetivos organizacionales, de esta manera los intereses individuales se acercan a los intereses de la organización. Dotado de una estructura flexible, donde sus propios miembros asumen una responsabilidad compartida, desempeñando diferentes roles según la situación. Poseen una visión compartida, que ayuda a definir las necesidades del equipo, así como ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar es status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio.

La anterior definición se desarrolla, permitiendo entenderla a cabalidad, sin olvidar que su las características particulares, "dependen de la corporación y del equipo específico. Un equipo puede ser tan pequeño como dos personas... Más típicamente, el número de miembros está cercano a cinco o diez; siendo los límites superiores alrededor de 35 a 40. Luego de cierto número, sin embargo, es posible que el equipo pierda el

propósito en común y se desintegre en otros sub-equipos. Para ser efectivos, los equipos necesitan ser lo suficientemente pequeños para permitir a los empleados hacer contribuciones importantes a las metas comunes, y puedan ver el impacto de sus acciones" (Gross, 1996, p. 34).

Con respecto a las metas de un equipo y la autoridad del este, hay que tomar en cuenta que "al definirlas, estas también varían. Como se usa el término aquí, un equipo consiste en personas que hacen un trabajo...sin embargo, eso no significa que un equipo establece su propia dirección. Como equipo, es liderado y supervisado...

...Será muy extraño encontrar equipos que decidan, por ejemplo, como deben ser tratados, como deben estar equipados tecnológicamente o quienes deben ser sus miembros. Hasta ahora tales decisiones recaen sobre niveles supervisorios y eso tiene ramificaciones importantes en términos de paga por equipo..." (Ibíd., p. 24)

Así, y "volviendo a la definición de equipos, abordamos el tema de estar mutuamente accesibles. Aquí no hay variaciones. En términos de ser realmente un equipo los miembros son accesibles entre sí. Ellos dejan de actuar estrictamente como individuos interesados únicamente en su desempeño y resultados particulares y en cambio funcionan como miembros del equipo cuyo valor va a ser juzgado al menos en una parte por que tan bien funciona el equipo en conjunto" (Ibíd.).

En la actualidad, las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, han llevado a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

"Los equipos de trabajo superan cualquier expectativa de desempeño, lo cual es producto del fenómeno de sinergia que se produce en todo grupo y el alineamiento de los objetivos e intereses, así como al establecimiento de metas asociadas a medidas comunes de desempeño. Aunque los equipos de trabajo requieren de una cultura corporativa que apoye su proceso de formación y consolidación, desarrollan mejor sus competencias cuando son relativamente independientes y autónomos, no obstante su debida sujeción a la organización como una totalidad" (Sánchez, 2001, p.10). Esto trae como consecuencia a que los sistemas de compensación para el equipo de trabajo requieran, no sólo de la tradicional compensación individual, sino que a la vez exijan la inclusión de formas colectivas de compensación.

La formación de equipos de trabajo, según Sánchez (p.25), es:

- "El proceso que permite a los miembros de una organización darse cuenta del impacto que sus propias conductas causan en otros y comprender más claramente el papel que le corresponde, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y los papeles que en tal sentido corresponden a un equipo interdependiente.
- Es un intento de establecer mecanismos regulares de feed-back para cada grupo de individuos que deben trabajar juntos para el logro de metas organizacionales.
- Plan para incrementar las relaciones interpersonales entre los trabajadores que son funcionalmente interdependientes.
- Proceso destinado a incrementar la efectividad y eficiencia de un grupo en el logro de objetivos personales y organizacionales.

 Son cambios funcionales y organizacionales orientados a descentralizar, compartir y delegar poder y confiar buena parte del éxito futuro a los subordinados."

Elementos del equipo de trabajo, según Relly y Jonez, citados por Sánchez (p. 139):

- Los miembros tienen metas que comparten o razones para trabajar juntos. -
- Los miembros deben percibir una necesaria interdependencia en su relación de trabajo, todos necesitan de la experiencia, habilidades y compromisos de los otros para alcanzar las metas comunes.
- Los miembros deben sentirse comprometidos con la idea de que trabajar juntos conduce a decisiones y acciones más efectivas que las que puedan conseguirse trabajando aisladamente.
- El equipo de trabajo debe ser considerado o tomado en cuenta a altos niveles de la organización como una unidad funcionando dentro del contexto de la organización.

Luego de entender que es un equipo de trabajo, de revisar las características que puede presentar dentro de una organización y su proceso de formación, entre otras cosas; es de interés de los investigadores presentar los diferentes tipos, según una división hecha por Hay Group. Dicha división permitirá situar al lector en el equipo especifico objeto de estudio así "los equipos, al igual que las culturas organizacionales, pueden tomar diversas formas. Hay Group ha definido tres tipos: el equipo paralelo, el equipo de procesos y el equipo de proyectos...Sin embargo, como las compañías comúnmente son una mezcla de culturas, dentro de ellas puede existir una mezcla de equipos...estos pueden funcionar para diferentes propósitos, y es posible encontrar empresas que tengan empleados trabajando en varios equipos al mismo tiempo. Finalmente, también pueden existir los equipos "híbridos" que son una mezcla de características de de dos o tres equipos principales" (Gross, 1996, p. 25)

- El equipo paralelo: Estos equipos logran surgir en cualquier tipo de organización. Lo que lo caracteriza de cualquier otro tipo de equipo discutido aquí, es que estos son medio tiempo. Pueden ser temporales, al igual que los equipos creados para resolver un problema particular en un período de semanas o meses, luego de lo cual se desintegra. O pueden ser permanentes, requiriendo que sus miembros se reúnan periódicamente...Dichos equipos deben ser multifuncionales y deben estar representados diferentes niveles de la organización, permitiendo entonces un acercamiento holístico al problema o, menos común, deben estar compuestos por empleados que tengan las mismas tareas en sus puestos regulares. En cualquier caso, el equipo paralelo sólo utiliza una parte limitada del tiempo de los miembros, quienes tienen otras labores dentro de la compañía, que demanda mucho más de su tiempo. Como resultado de esta situación, los miembros de equipos paralelos comúnmente tienen al menos dos jefes-uno que lidera o supervisa su equipo y otro al cual regularmente reportan y quien conduce sus evaluaciones de desempeño... En el mundo de las corporaciones, los equipos paralelos pueden ser formados para servir una variedad de propósitos. Por ejemplo en una fábrica, éstos equipos pueden ser establecidos para la revisión periódica y control de seguridad...En algunas compañías, participar en equipos paralelos es casi de igual importancia, como las tareas para las cuales se fue empleado..." (Ibíd., p.27)
- El equipo de procesos: El equipo de procesos o trabajo, es el "caballo de fuerza" del trabajo en equipo de las corporaciones. Este debe ser autogerenciado, sin

embargo...esto es más un ideal que una realidad, ya que probablemente tendrá autoridad limitada. Cualquiera sea el caso, es un equipo de tiempo completo y permanente cuya labor es cumplir con los procesos, como lo dice su nombre, por medio del trabajo conjunto de sus miembros. Estos equipos son rara vez. multifuncionales. En la mayoría de los casos, los equipos de procesos consisten de empleados pertenecientes a la misma unidad de negocio, que hacen un trabajo similar con entrenamiento y educación comparable. Sus metas también son más uniformes que las de otros equipos: ellos trabajan para maximizar la productividad y satisfacción del consumidor, comúnmente proveyendo bienes y/o servicios más económico y rápido que la competencia. Al igual que la cultura que los produce, los equipos de proceso son dirigidos por un énfasis en la calidad. Las mediciones de este tipo de equipo deben estar determinadas en torno a resultados grupales, tales como: unidades producidas, transacciones procesadas por el equipo, como un todo, por día y no sólo por cuentas individuales. ... En el mundo corporativo, los equipos de procesos se pueden encontrar como "células" de ensamblado en la operación manufacturera... (lbid., p. 30)

- El equipo de proyectos o por tiempo: Este tipo de equipo apoya la filosofía de trabajo basada en tiempos o proyectos: sin importar si el objetivo es un nuevo producto o servicio, un proceso que debe que necesita ser reestructurado...Es la antítesis del equipo en paralelo, así sus miembros están comprometidos con el proyecto de tiempo completo, pero sólo por la duración de este. Los procesos de trabajo son compartidos y los resultados son compartidos. Los miembros del equipo están compuestos por individuos de diferentes unidades de negocio quienes reciben direccionamientos de múltiples y diversas fuentes... Los equipos de proyectos pueden funcionar más fluidamente que los paralelos o por procesos, al igual que sus necesidades cambian a lo largo del curso del proyecto, sus miembros puede que también cambien. En el mundo corporativo, ejemplos de equipos de proyectos son...equipos formados para rediseñar un proceso o actividad en la organización, o el diseñar o rediseñar un sistema de información. (Ibíd., p. 35)
- Equipos Híbridos: Al igual que una compañía tiene más de una cultura, una compañía puede tener diversos tipos de equipos y un empleado dado puede pertenecer a más de un tipo de equipo. Entonces pueden existir "híbridos" paralelos, de procesos y de proyectos compuestos por miembros a tiempo completo o medio tiempo...también pueden tener miembros rotativos. (Ibíd., p.37)

El siguiente cuadro resume los tipos de equipos y sus características...Mientras cada equipo es único, también comparten muchas similitudes, siendo la más importante el trabajo en equipo. Sin importar si es paralelo, por procesos, proyecto o híbrido, el equipo debe consistir de individuos que tengas la capacidad, características personales y habilidades técnicas que los convertirán en miembros productivos. (Ibíd.)

Atributo/Tipo de Equipo	Paralelo	Por procesos	Por proyectos		
Compromiso	Medio Tiempo	Tiempo completo	Tiempo Completo		
Duración	Corto/largo plazo	Permanente	Largo plazo		
Proceso	Individual	Colectivo	Conjuntamente		
Resultados	Individuales	Compartidos	Compartidos		
Dirección	Diversa	Consolidada	Diversa		

Características de los tipos de equipo (Gross, 1996, p. 38)

Según la clasificación anterior, los equipos presentes en las plantas estudiadas son equipos de proceso. Estos presentan características expuestas en la definición de esta categoría tales como: es autogerenciado, es un equipo de tiempo completo y permanente cuya labor es cumplir con los procesos de manufactura, por medio del trabajo conjunto de sus miembros, no son multifuncionales, pues son de la misma unidad de negocio y hacen un trabajo similar con entrenamiento y educación comparable, trabajan para maximizar la productividad y satisfacción del consumidor, etc., además son medidos en torno a resultados grupales.

4. Personal Obrero

Según el artículo 43 de la Ley Orgánica del Trabajo (1997), se entiende por obrero el "trabajador en cuya labor predomina el esfuerzo manual o material. Serán considerados obreros, los trabajadores que preparan o vigilan el trabajo de los demás obreros, tales como vigilantes, capataces y otros semejantes".

Por otra, según la Ley Orgánica del Trabajo (1997) en su artículo No. 44, define como obrero calificado a aquel que requiere entrenamiento especial o aprendizaje para realizar sus labores.

A grandes rasgos, el obrero es un trabajador fundamental en las sociedades capitalistas compuestas por grandes corporaciones. Las grandes y continuas construcciones para la expansión y desarrollo de las actuales y modernas ciudades, requieren de la habilidad manual y esfuerzo físico proporcionado por la labor del obrero. (Ochoa, 1998, p.6)

Por ello, "el alto nivel de desempeño y eficiencia de los obreros de una organización, tiene repercusiones ya sea en una mayor productividad, reducción de costos de rotación, menor índice de accidentes, etc." (Ibíd.)

Según la Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores de las plantas manufactureras estudiadas son obreros calificados, pues requieren de entrenamiento especial o aprendizaje para realizar sus labores.

5. Empresas Manufactureras

Según Santos (2001) "Las empresas pueden clasificarse en diversos grupos, a saber: industriales o manufactureras, mercantiles o comerciales, de comisiones y representaciones, de servicio público, profesionales, y financieras; a su vez, existe una segunda clasificación, la cual se basa en el tipo de bienes producidos:

- Empresas que producen bienes de consumo final: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
- Empresas que producen bienes de producción: Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera."

En todos los casos la fuente de los ingresos son las ventas, ya sean de géneros o de servicios. En una empresa industrial, el costo de las ventas es el costo de los artículos manufacturados y vendidos, así como el de los adquiridos para su inmediata reventa. Este último concepto se encuentra solamente en aquellas empresas que se dedican tanto al

comercio como a la manufactura, es decir, que adquieren otros productos ya terminados para venderlos conjuntamente con los que ellas mismas fabrican.

En el caso de las entidades manufactureras que se limitan a comerciar exclusivamente en los productos de elaboración propia, la primera deducción que se efectúa del importe total de las ventas es la del costo de los artículos fabricados y vendidos. Los elementos integrantes del costo de fabricación son: primeras materias, mano de obra, y gastos fabriles." (Kester, 1966, p. 71) Una empresa dedicada a la manufactura suele ser más compleja que otras organizaciones. La razón es su amplitud de actividades las cuales involucran, además de la producción, el mercadeo y la administración.

En una empresa manufacturera se involucra la conversión de las materias primas en productos terminados a través de los esfuerzos de los trabajadores de fábrica y del uso de los equipos de producción. (Bustamante, 2002)

Bigott C.A. y Snacks América Latina, por ser empresas manufactureras, adquieren materiales sin elaborar o sin terminar y somete esos materiales a determinados procesos productivos, en donde se genera como resultado las unidades terminadas. Una vez que se han realizado estas operaciones, las mercancías pueden ser vendidas

De manera general los procesos de manufactura se clasifican en cinco grupos:

- Procesos que cambian la forma de del material: Metalurgia extractiva, Fundición, Formado en frío y caliente, Metalurgia de polvos, Moldeo de plástico
- Procesos que provocan desprendimiento de viruta por medio de máquinas: Métodos de maquinado convencional, Métodos de maquinado especial
- Procesos que cambian las superficies: Con desprendimiento de viruta, Por pulido, Por recubrimiento.
- Procesos para el ensamblado de materiales: Uniones permanentes, Uniones temporales.
- Procesos para cambiar las propiedades físicas: Temple de piezas, Temple superficial. (Colmenares, 1997)

informatica porta fundamentas tell di pursentos pue tello sel especial.

Desputer transfer un compendito del materiales superviore den

IV. MARCO METODOLÓGICO

Luego de la revisión de los tópicos relacionados con el tema de investigación, se presentará un capítulo referente a la metodología utilizada para abordar el problema de estudio. Para ello, se expondrá el procedimiento seguido para el logro de los objetivos de la investigación, apartado que explicará ampliamente el desarrollo de los elementos del marco metodológico. Posteriormente, se especificará cada uno de los elementos antes mencionados, de una forma breve que permita tener una referencia más directa de ellos. Dichos elementos, son: el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, las fuentes de información, los instrumentos de recolección de datos, la definición y operacionalización de la variable, y el procesamiento y análisis de los datos.

1. Procedimiento de la investigación:

Para cumplir con el objetivo general de establecer las fases, criterios o elementos que permita la aproximación a una metodología para la elaboración de un plan de compensación variable dirigido, a equipos de trabajo, pertenecientes a plantas manufactureras, se siguió el procedimiento explicado a continuación:

- 3.1. Arqueo bibliográfico, el cual permitió terminar el desarrollo de la investigación siguiendo con los lineamientos pertinentes. El mismo se desarrolló por consultas de material vía Internet y en bibliotecas que contaban con material que contenía información general referente al tema de estudio, logrando obtener fuentes de información general, las cuales permitieron tener una visión más global sobre el tema planteado. Dichas fuentes ayudaron a su vez, el hallazgo de fuentes de información especificas, es decir, aquellas que contienen información especializada sobre el tema de estudio. El acercamiento y manipulación de ambas fuentes, constituyeron el verdadero inicio del proceso de recolección de información para fundamentar los argumentos que aquí se exponen, además de permitir formar un compendio de materiales sugeridos, que aparece en la bibliografía. (Bellorín, 1992, 119)
- 3.2. Repertorio bibliográfico. Las fuentes generales y particulares, brindan la posibilidad de formar un repertorio bibliográfico especializado, constituido por el conjunto de material informativo referente a las necesidades específicas del tema de investigación. Para su elección se utilizaron los criterios de selección de fuentes según (Bellorin, 1992, 123)
 - 3.2.1. Criterio de pertenencia al tema: donde se recabó bibliografía relacionada directamente con el problema de estudio, tomando en cuenta, mediante una revisión de su tabla de contenido e índices, que tuviera información importante y valiosa para el enriquecimiento del tema estudiado.

- 3.2.2. Criterio de tipo de fuentes: este criterio permite seleccionar las fuentes en primarias y secundarias. Para efectos de nuestro estudio, se eligieron fuentes primarias, pues éstas proporcionan información directa y original, no abreviada ni traducida, sobre los procesos estudiados, aportando validez y veracidad a la información que en ellas se expone.
- 3.2.3. Criterio de vigencia: se refiere a que, las fuentes deberán seleccionarse tomando en cuenta su fecha de publicación, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. Conociendo, que dicha fecha debe ser cercana al momento de origen del tema, pues el desarrollo de la compensación variable es un reciente y mientras más actual la fuente más vigente el enfoque de la misma, se seleccionaron textos con fechas entre los últimos 6 años.
- 3.2.4. Criterio de variedad de enfoques: se realiza mediante la revisión de diversidad de autores, sobre un mismo tema; esto le dará mayor importancia a la investigación pues se verán distintas maneras de concebir la situación.
- 3.2.5. Una vez revisados estos criterios, se revisó el resumen y algunas páginas de los libros preseleccionados, con el objeto de obtener aquellas fuentes que contuvieran la mayor y más actualizada información con respecto al tema de investigación. Posteriormente, se obtuvieron tres libros principales, que fueron adquiridos dada su adecuación a la investigación, y luego de su revisión se eligieron dos para conformar la muestra de fuentes documentales teóricas.
- 3.3. Consulta a expertos en planes de compensación variable y materias afines. Estas se realizaron contando con el apoyo de integrantes de empresas de consultoría altamente reconocidas, quienes se especializan en el área de compensación y cuentan con una amplia experiencia en la materia de compensación variable específicamente. Entre dichas consultas, resaltan por su aporte a la investigación tanto en bibliografía como en vivencias específicas en el manejo de dichos planes, las de integrantes de las firmas Hay Group y Grupo Codado. Estos expertos, proporcionaron basta información sobre factores fundamentales para los planes de compensación variable, áreas y personas involucradas, fases definidas, indicadores utilizados, procesos a seguir y obstáculos posibles, entre otros.
- 3.4. Casos empíricos. Se eligieron dos empresas manufactureras a estudiar, para complementar la información proporcionada por las fuentes bibliográficas, y adaptar la teoría a la realidad del país. Dichas organizaciones, contaron con los siguientes criterios de selección: poseer la variable de estudio (Plan de compensación variable), las características de la investigación (plantas manufactureras ubicadas en la zona centro-costera que hubiesen implantado un plan de compensación variable para equipos de trabajo), el deseo de participar en la investigación y la disponibilidad necesaria para la realización de la misma.
- 3.5. Acercamiento a los procesos, políticas y estrategias de las organizaciones a estudiar, mediante reuniones con personal clave de Recursos Humanos, quienes suministraron información y materiales acerca de la historia, valores, misión, visión y estructura organizativa, entre otras características, además de las antes mencionadas.
- 3.6. Construcción de los instrumentos metodológicos, para cada una de las fuentes de información:
 - 3.6.1. Fuentes Documentales Teóricas: está comprendida por el material bibliográfico previamente seleccionado del tema, específicamente dos de los tres libros seleccionados como muestra, How to Design and Implement a

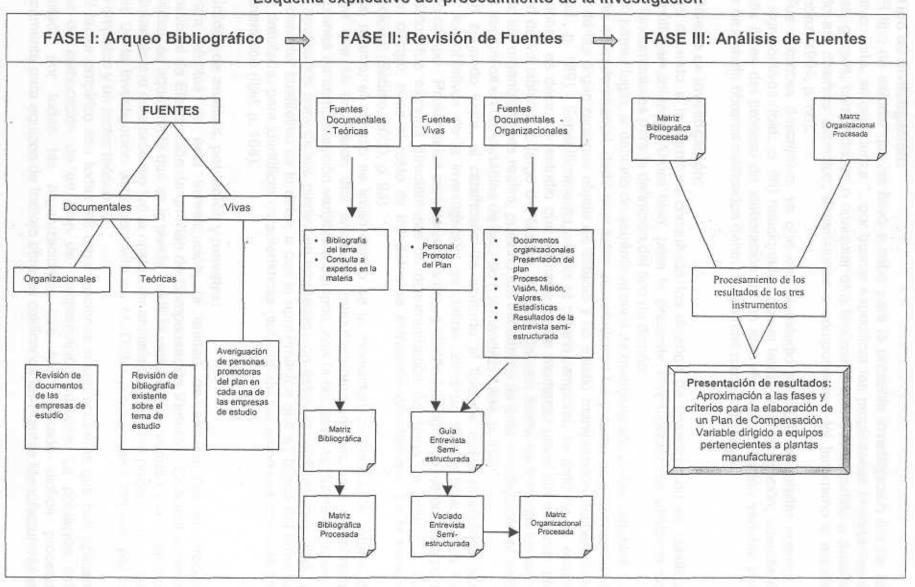
Results-Oriented Variable Pay System de John G. Belcher, Jr. y Compensation for Teams de Steven E. Gross. Luego de la revisión completa de cada una de las fuentes teóricas antes mencionadas, se inició el procesamiento de la información contenida en ellas, mediante la realización de un esquema por fuente, que agrupaba las fases planteadas por cada uno de los autores para el diseño e implantación de un plan de compensación variable per se. Dichos esquemas fueron comparados y unificados en una matriz preliminar que contenía las fases, que según nuestra investigación y criterio propio. resaltaban por su importancia y obligatoriedad dentro de un proceso de ésta naturaleza. Posteriormente dicha matriz fue contrastada con la Guía para la Operacionalización de la Variable contenida en el Anteprovecto del presente estudio (ver apéndice No. 3), para así alinear el instrumento a utilizar con las dimensiones y subdimensiones planteadas para la investigación, en pro de la obtención de resultados óptimos y valederos, dentro de la realidad estudiada. Así se obtuvo la Matriz Bibliográfica Final, con la información, por fuente, referente a las fases predefinidas, allí expuestas. Dicha matriz funcionó como una Ficha de Observación Documental, permitiendo el vaciado de cada uno de los autores consultados.

3.6.2. Fuentes Documentales Organizacionales: comprendida por documentos de carácter organizacional, que reflejan los procesos de la empresa, su cultura, historia, misión, visión, valores, empleados, etc. y todo el material referente al plan de compensación variable implantado en ellas. La información alli contenida fue revisada y analizada, para complementar la información proporcionada por los promotores del plan en las entrevistas.

3.6.3. Fuentes Vivas: consulta al personal promotor y conocedor del plan, previa revisión bibliográfica mediante la cual se logró formar un grupo de interrogantes clave para conocer un plan de compensación variable, desde su diseño hasta su implantación y control. Para obtener la información referente a ésta última fuente se realizaron múltiples reuniones con personal de las empresas objeto de estudio. En éstas reuniones se indagó sobre aspectos generales del plan aplicado y, se logró obtener información de interés para la investigación, como los son: indicadores del plan, porcentajes de medición, personal al que aplica, departamentos involucrados, tamaño de los equipos, además de información referente a quienes fueron las personas responsables del diseño, implantación y control del plan de compensación variable actual, información de gran importancia para los investigadores, dado su carácter clave para la consecución de los objetivos trazados en el presente estudio. Basado en este acercamiento al Plan implantado por las empresas de estudio, conjuntamente con las interrogantes claves obtenidas de la revisión bibliográfica se redactó una guía de entrevista alineada a los objetivos de la investigación. Ésta fue sometida a validación con una persona perteneciente a un departamento de Recursos Humanos involucrada en un plan de compensación variable. Luego, de tomar las medidas necesarias para el mejoramiento de dicho instrumento, se creó la Guía de Entrevista por Pautas Final. Además, para el procesamiento de la información a recaudar en las entrevistas se creó, basándonos en la revisión bibliográfica y las reuniones previas sostenidas con el personal de cada una de las plantas de estudio, una ficha de vaciado de datos.

- 3.7. Aplicación y procesamiento de los instrumentos:
 - 3.7.1. En la matriz bibliográfica, se procesó el vaciado de la data de interés contenida en la bibliografía seleccionada, logrando con ello una compilación de la información suministrada por los autores estudiados. (ver apéndice No. 1)
 - 3.7.2. La entrevista fue aplicada al personal gerencial involucrado en la planificación, implantación y control del plan actualmente utilizado en cada una de las empresas estudiadas (ver anexos No. 1-3). Posteriormente, la información recolectada fue procesada mediante la utilización de la ficha de vaciado de datos (ver anexos No. 4-6) y, se complementó con la documentación referente a los criterios, factores e indicadores presentes en cada uno de los planes estudiados. Con toda esta información de campo se realizó el llenado de una matriz organizacional (ver apéndice No. 2), donde se sintetizó la información del vaciado de entrevista y los documentos organizacionales a los que es tuvo acceso.
- 3.8. Posteriormente, se realizó una síntesis por fases de cada una de las matrices (bibliográfica y organizacional), lo que permitió realizar un resumen donde se compilaron los aspectos resaltantes en ambos casos.
- 3.9. Se realizó un análisis de los resultados obtenidos contrastando ambas compilaciones; la bibliografía existente en el tema, con lo obtenido por la realidad, (entrevistas y documentación empresas).
- 3.10. Posterior al análisis realizado en base a los resultados del paso anterior, en el cual se comparó la teoría con la práctica, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del tema, logrando con ello establecer una metodología para la elaboración de un plan de compensación variable en obreros calificados de plantas manufactureras.

Esquema explicativo del procedimiento de la investigación



2. Tipo de Investigación:

El tipo de estudio que se llevó a cabo para la presente investigación fue de tipo descriptivo. Este, se caracteriza "...por buscar especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" midiendo así diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar (Hernández, 1994, p. 60).

Fue entonces descriptivo, ya que con el estudio se lograron detallar eventos y hechos significativos (Ibid., p. 60) relacionados con el tema de investigación, además de definir las fases del proceso de elaboración de un plan de compensación variable para equipos de trabajo obreros calificados dentro de plantas manufactureras.

3. Diseño de Investigación:

De acuerdo a la literatura consultada los diseños de investigación se clasifican según múltiples criterios. Ahora bien, para la presente investigación se utilizaron dos criterios fundamentales para la definición del tipo de diseño.

En primer lugar, al definirlo de acuerdo al nivel de manipulación de las variables, fue un diseño no experimental, dado que éstas se estudiaron tal y como se presentan en la realidad de las organizaciones objeto de estudio y no existió manipulación deliberada de ellas (Ibid., p. 189). Específicamente, según el criterio temporal, se trató de un estudio transeccional, es decir, un estudio que se hace en un momento único sin observar una evolución de variables a lo largo del tiempo, ya que, de esta forma se tomaron los datos dentro de las organizaciones reales, pues no fue del interés de esta investigación el medir cambios evolutivos en las variables de estudio (Hernández, 1994, p. 193).

En segundo lugar, al clasificarlo de acuerdo al tipo de datos requeridos para alcanzar los objetivos de la investigación, se define como un diseño bibliográfico con apoyo de campo. Presenta las características de un diseño bibliográfico, ya que una parte de los datos fue extraída directamente de documentación del tema de estudio y, con apoyo en campo, pues el resto de los datos se extrajeron directamente de la realidad organizacional (Sabino, 2000, p. 93).

Así mismo, el estudio se limitó dentro de la modalidad cualitativa de estudio de casos, ya que se analizaron dos empresas manufactureras reales, que actualmente aplican planes de compensación variable a equipos, con la finalidad de definir las fases y criterios necesarios para dichos planes en empresas con éstas especificaciones (Ibid., p. 110). El carácter cualitativo se lo debe, a que la aproximación que se buscó del tema fue amplia y detallada, para identificar características globales de las empresas con este tipo de remuneración (Ibid, p. 108).

Unidad de análisis, población y muestra:

Para efectos de ésta investigación, la unidad de análisis fue el Proceso Organizacional de Elaboración de un Plan de Compensación Variable. Conceptualmente, dicha unidad, es aquélla a la que se le puede medir la variable bajo estudio; por lo tanto se puede discernir que éste proceso fue la unidad de análisis de presente proyecto, dado que el interés de la investigación está centrado en el. Dicho proceso se compone por un aspecto empírico y un factor teórico.

El factor empírico son todas las organizaciones manufactureras que han aplicado procesos de elaboración de un plan de compensación variable. La población está representada por todas las organizaciones que han aplicado dichos procesos específicamente para equipos de trabajo obreros calificados de Plantas Manufactureras en

Venezuela. La muestra, está conformada por aquellas plantas manufactureras que aplicaron proceso para la Elaboración de Planes de Compensación Variable, para equipos de trabajo de obreros calificados que se encuentren ubicadas en Centro-Costera de Venezuela (Planta Snack's América Latina Santa Cruz y Planta Bigott Los Dos Caminos). Así, las fases y criterios del plan de compensación variable, pueden ser estudiadas en el total de unidades organizacionales conocidas por los investigadores que presentan la variable de estudio, a las cuales se tuvo acceso y que además se encuentran ubicadas dentro de la zona de alcance de los investigadores.

El factor teórico está compuesto por los libros que exponen procesos organizacionales para elaborar planes de compensación variable. La población la conforman todos aquellos libros que hacen un aporte importante a la teoría de procesos organizacionales para la elaboración un plan de compensación variable. La muestra está constituida por dos tomos cuya bibliografía arroja una teoría representativa del estado del arte de los procesos organizacionales para la elaboración un plan de compensación variable, a dicha muestra se llegó, luego de un amplio análisis de la bibliografía existente a la cual se tuvo acceso y utilizando los criterios de selección de repertorio bibliográficos de Bellorín, 1992. (Muestra Bibliográfica: How to Design and Implement a Results-Oriented Variable Pay System de John G. Belcher, Jr. y Compensation for Teams de Steven E. Gross).

5. Fuentes de Información:

Para éste caso, se utilizaron fuentes documentales (datos secundarios) y fuentes vivas (datos primarios). Las documentales estuvieron constituidas por toda la información, tanto bibliográfica como organizacional, referente a la materia y, ajena a la materia pero que debió ser considerada para la culminación de la investigación, como por ejemplo la misión y visión de la empresa, paquete de compensación y plan de compensación, entre otras. Las fuentes vivas, se refieren a aquellas entrevistas que se realizaron con el personal clave, en ésta materia, dentro de ambas empresas; tales como: Gerente de compensación, gerente de planta y líder de equipo.

6. Instrumentos de recolección de datos:

Éste apartado, tiene relación directa con el anterior, ya que se basa en los tipos de fuentes de información, para definir los instrumentos de recolección específicos para ellas. En primer lugar, la recolección de datos se realizó en forma de ficha o formato de vaciado de datos, de tipo cualitativo y fundamentadas en las fuentes documentales (Sabino, 2000, p. 168). Para ello, se construyó una matriz bibliográfica, donde se recabó la información teórica referente a las fases definidas por cada uno de los autores seleccionados.

En segundo lugar, se utilizó la entrevista como instrumento para obtener la información de las fuentes vivas; ésta fue una entrevista por pautas, que sirvió de guía para explorar sobre cada una de las fases, criterios, indicadores y otra información relacionada con los planes de compensación variable aplicados en dichas empresas. Se realizó este tipo de entrevista para darle un carácter más amplio a la interacción entrevistado-entrevistador y así permitir que se generara la mayor cantidad de información referente al tema, sin ser ésta coartada (lbid., p. 159). A continuación se presentan ambos instrumentos, tanto la matriz elaborada para el procesamiento de la bibliografía, como la guía para la entrevista por pautas.

Ziliu h midirəzədir. undi? şə, Perseyəlifti y Czimisilə yandıra 7 (lədə)

Guía para la Entrevista por pautas

(Instrumento de recolección de datos- Casos reales)

Buenos días/tardes, nosotros somos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y en éstos momentos estamos realizando el trabajo de grado llamado "Aproximación a una estrategia metodológica para la elaboración de un plan de compensación variable, dirigido a equipos de trabajo (Caso Planta Manufactureras)" para recibir el título de Industriólogo. Para ello nos gustaría contar con su mayor colaboración para reconstruir el proceso de diseño e implementación del plan de compensación variable aplicado en la empresa estudiada.

Le aseguramos que ésta entrevista será totalmente confidencial y toda la información aquí suministrada se utilizará, únicamente, para fines académicos. Una vez finalizado el estudio, éste trabajo de grado estará a sus disposición, si usted así lo desea.

Preguntas:

¿Cuál es su cargo actual?

2. ¿Cuánto tiempo tiene ocupando dicho cargo?

¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en la compañía?

4. ¿Nos permite grabar su entrevista?

Planificación:

- 5. ¿Actualmente existe un plan de compensación variable en la compañía?
- 6. ¿Desde cuándo fue implantado?
- 7. ¿Qué tipo de plan fue implantado?

8. ¿Por qué éste tipo de plan?

9. ¿Qué objetivos perseguían con la implantación del plan?

- ¿Cuánto tiempo tardó la empresa en consolidar el plan? (desde la idea hasta la implantación)
- 11. En este proceso, ¿se pueden diferenciar algunas fases?

12.¿Cuáles?

13. ¿Quién participó en la planificación del plan?

14. ¿A quienes (departamentos, unidades, niveles, etc.) aplica el plan?

15. ¿Por qué seleccionaron a este personal?

Ejecución:

16. ¿Qué unidad fue la encargada del diseño y desarrollo plan?

17. ¿Qué otras unidades intervinieron en el proceso?

18. ¿Por qué intervinieron? y ¿En que parte del proceso?

¿Intervino algún ente externo a la compañía?

20. ¿Por qué intervino? y ¿En que parte del proceso?

21. ¿Se evaluó a priori la factibilidad del plan de compensación variable, relacionando los resultados a obtener por la empresa y la remuneración a devengar por el trabajador?

22. ¿Dentro de (lase en la que se intervino) como se distribuyeron las tareas? ; ¿Quién se encargó de qué? ; ¿Por qué?

23. ¿Cuáles son los indicadores y criterios utilizados en el plan?

24.¿Por qué?

25. ¿Qué mide cada uno?; ¿Por qué?; ¿Cómo lo miden (Unidades de medición)?

- 26.¿En su opinión existe algún otro indicador que deba incluirse en el plan?; ¿Por qué?
- 27.¿Se realizó alguna prueba piloto del plan?
- 28. ¿Quién fue el responsable de su implantación?; ¿Por qué?
- 29. ¿Existe en archivo todo o gran parte del material utilizado para la consolidación del plan?
- 30. ¿Qué medios se utilizaron para la comunicación del plan a los empleados? ¿Por qué?
- 31. ¿Se hizo necesario algún tipo de adiestramiento?
- 32.¿Los empleados sugirieron y/o propusieron mejoras al plan? ¿Cuáles? ¿Estas fueron implantadas?

Control:

- 33. ¿Cuál ha sido el impacto y los resultados de la implantación del plan? (A nivel organizacional, de desempeño y de rendimiento).
- 34. ¿Han sido los esperados?; Si no lo han sido, ¿Por qué?
- 35. ¿Ha sufrido cambios el plan original?
- 36. ¿Cuáles? y ¿Por qué?

Cierre:

37.Le gustaría agregar algo a la entrevista; Habría otra persona que en su opinión debamos entrevistar; Nos recomienda alguna bibliografía sobre el tema; le parece que faltó alguna pregunta que suministraría información vital para el presente estudio; Le gustaría damos algún consejo para el presente estudio...

Gracias por su colaboración.

Matriz Bibliográfica

(Instrumento de recolección de datos- Teoría)

Secudificaciente su vivole	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.		
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System		
Diagnóstico previo (Organización y estrategia del negocio)	e al compatibility in the column	en y demonica i clustra as la		
Comité de diseñadores		m residen principarity ett myr een tra		
Participantes (a quién aplica)	remensionain qua in deson	Mariana I averdir i confirmini		
Componentes del diseño (Nueva estrategia de compensación)	of Gottamoir Swam (wo wick Carrowsee Olis Hall Swampin			
Plan piloto		Melan el Custa de un graco		
Lanzamiento del nuevo plan de compensación	aries advisantes, die mou auch der oragesta. (Falgelo	CATOL DEBTON PROPERTY OF THE P		
Documentación del Plan				
Programa de comunicación y educación del plan	ic (1848), p. 1218) Sina repertan al lucción de	ten jin ve jedijer, saje dezager, nj		
Integración del Plan con el personal	n milliones con profesi o carlonan la long du c			
Mantenimiento del plan	nitoner amorting y rose	denne kan in in la mera ca		

Implimbing of plan. Busining particular to destribe the a economistry records recovering part to each expension.

7. Definición de la variable:

Consecuentemente con una naturaleza cualitativa, profunda y detallada del caso de estudio abordado, se partió a priori de una conceptualización y operacionalización escueta de las variables, ya que no se poseían antecedentes empíricos del caso a estudiar y sólo se contaba con una revisión bibliográfica que apuntó a elementos teóricos.

Fue entonces, mediante el proceso investigativo, que se conceptualizó y operacionalizó de una forma más completa dicha variable, de acuerdo a la aplicabilidad de pautas o premisas teóricas en empresas manufactureras.

Seguidamente se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de la variable, además de las dimensiones que ésta comprende.

Metodología para la elaboración de un plan de compensación variable: es definida conceptualmente como el conjunto de fases, criterios y elementos incluidos en las fases de planificación, ejecución y control, que permitan la aproximación a una metodología para la construcción de un plan de compensación variable en equipos de obreros calificados en empresas manufactureras.

La variable, contiene dimensiones que al desglosarlas, permiten delimitarla y comprenderla de una forma más adecuada y, las cuales, según Luis Enrique Palacios, forman parte fundamental para el desarrollo de un proyecto:

- Planificación: es básicamente una herramienta para la toma de decisiones con respecto al proyecto en el cual se intenta cotejar el deseo de un grupo stakeholders¹, con las realidades de una situación. El proceso consiste en determinar cuales son las actividades, qué recursos se requieren y cuándo se necesitan para la ejecución del proyecto. (Palacios, 1998, p.181)
- Ejecución: está formado por todo un conjunto de acciones diversas que van a depender del tipo de proyectos a realizar y pretende dar respuesta al universo de problemas técnicos. (Ibid., p. 213)
- Control: implica medir y reportar el avance de los principales parámetros de control, para detectar variaciones con respecto al plan de trabajo. Permite generar la información que nutra la toma de decisiones y permita la acción. (Ibid., p. 234)

Basándonos en las definiciones anteriores y relacionándolas con la materia de estudio, se presentan las dimensiones que en teoría deben ser consideradas para la construcción de un plan de compensación variable:

- Planificación: proceso que consiste en determinar las necesidades, características y resultados esperados por parte de la organización que implantará el plan. Buscando también, la identificación de actividades, cronograma y recursos necesarios para la ejecución del mismo.
- Ejecución: es la fase en la cual se identifican los componentes del plan a elaborarse y se crea un pilotaje del proyecto para dar inicio a la aplicación del plan en el personal seleccionado, en demanda de respuestas a las necesidades detectadas en la etapa de planificación y en la consecución de los resultados esperados.
- Control: etapa que busca medir y reportar los resultados obtenidos luego de la aplicación del plan, tanto por los empleados como por la organización, para así cumplir con el pago respectivo. Al mismo tiempo, persigue revisar el funcionamiento del plan para detectar fallas o errores que deben ser corregidos

¹ Según el autor, son los actores que intervienen en el proyecto.

o modificados a tiempo, para así cumplir de forma adecuada con este y sus objetivos.

Al adaptar cada una de las dimensiones, de ese gran concepto, a los requisitos de un plan de compensación variable, se construyeron de forma preliminar, las sub-dimensiones que forman parte de cada una de las fases (planificación, ejecución y control); buscando también, reforzar la profundidad y especificidad de ésta investigación. A continuación se hace un esbozo de éstas:

A. En la fase de planificación:

A.1. Existe una sub-fase previa al diagnóstico que es importante mencionar, ésta es la descripción de la organización y, se refiere al estudio previo de los elementos constitutivos de ella y de sus rasgos culturales.

A.2. Diagnóstico de debilidades y fortalezas de la situación organizacional, para inducir las metas y objetivos que busca obtener, en referencia a su

compensación.

A.3. Definición de metas y objetivos que la organización persigue a través de la aplicación del plan.

A.4. Determinación de las estrategias y acciones que deberán ponerse en práctica para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización.

B. En cuanto a la ejecución:

B.1. Identificación de la unidad o rol interna de la organización, que será la responsable de la aplicación del plan.

B.2. Identificación y formación del equipo aliado, conformado por parte de las unidades organizativas restantes, quienes en conjunto apoyarán el desarrollo del plan.

B.3. Verificación, con las dependencias internas de la organización pertinentes, de los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan (humanos, financieros y materiales).

B.4. Diseño del plan.

B.5. Distribución y asignación de responsabilidades a los miembros del equipo.

B.6. Definición de indicadores y criterios, que permitirán establecer las medidas de rendimiento de los empleados involucrados en el plan.

B.7. Desarrollo de un plan piloto, que permita medir la factibilidad del plan.

B.8. Programa de educación del plan.

B.9. Programa de comunicación del plan, para el momento del lanzamiento y su posterior comunicación de resultados y modificaciones.

B.10. Documentación del plan, recopilación de documentos que contengan normas y procedimientos del plan.

B.11. Aplicación del plan.

C. En control:

- C.1. Evaluar el funcionamiento de los criterios durante y después de aplicado el plan.
- C.2. Evaluar resultados e impacto de la aplicación del plan sobre los empleados intervinientes y sobre la organización.
- C.3. Detectar fallas del plan y proponer soluciones.

C.4. Aplicar correctivos y mejoras al plan.

C.5. Integrar al personal con el nuevo esquema de compensación.

C.6. Reuniones de mantenimiento.

Lo antes expuesto, sólo representa un acercamiento a la operacionalización, derivado de la literatura y los expertos, que fueron consultados a lo largo de la investigación. De igual forma se tiene conciencia que se observarán otras fases y subfases para poder llegar al producto de investigación, partiendo de unas premisas teóricas ya existentes. Es importante recalcar, que el objetivo fundamental del presente estudio, es el desarrollo de una metodología para la construcción de un plan de compensación variable y no la elaboración del plan en sí. Por ello, en el capítulo Análisis de Resultados se exponen los diferentes insumos tanto teóricos como prácticos, que ayudaron a la creación de la metodología como tal; la cual se presentará posteriormente en el capítulo correspondiente a las Conclusiones, siendo este el aporte principal de la presente investigación. Además, se exhibirá un cuadro final de Operacionalización de la Variable, con la metodología propuesta por los investigadores en el apéndice No. 4.

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	
		A.1. Descripción organizacional	La importancia de conocer la organización , por medio de los principales factores y rasgos de ella, reside en que esto permite adecuar el plan de compensación variable a las características especificas de la empresa buscando así que los resultados esperados, por medio de la aplicación de este, puedan concretarse sin mayores inconvenientes. Los principales factores y rasgos a estudiar son: la misión, visión, estructura, etc.
	A. Planificación	A.2. Diagnóstico de la organización	El contar con una clara visión de los aspectos positivos y negativos que influyen, tanto interna como externamente, sobre la organización; permitirá el desarrollo de un plan de compensación variable que este más ligado a la realidad de dicha organización.
		A.3. Definición de metas y objetivos	El establecer de una forma clara y precisa, los resultados esperados por medio del plan de compensación variable, es parte fundamental del adecuado diseño y éxito posterior, de éste.
· ·		B.1.Identificación de la unidad responsable	Definir la unidad organizativa encargada de todo el desarrollo del plan.
		B.2.Identificación de los aliados	Determinar las unidades de la organización que prestarán su apoyo para el desarrollo del plan.
		B.3.Verificación de los recursos	Se refiere a revisar los recursos (materiales, temporales y humanos) con los que cuenta la empresa y, compararlos con los necesarios, para el plan de compensación variable.
		B.4. Diseño del plan	Luego de haber completado cada una de las fases y sub fases anteriores, se debe determinar si es facible y beneficioso para la organización, el diseño del plan de compensación variable.
		B.5.Distribución y asignación de responsabilidades	Dentro del equipo responsable del plan.
Metodología para la elaboración de un plan de compensación variable	B. Ejecución	B.6 Definición de indicadores y criterios	Su establecimiento permitirá, contar con los elementos necesarios y adecuados, para medir de forma objetiva el rendimiento de los empleados a quienes se les aplica el plan.
		B.7. Plan piloto	La aplicación de una prueba del plan a implantar, permitirá saber la facilibilidad del mismo, así como la realización de los ajustes necesarios para garantizar su éxito.
		B.8. Programa de educación del plan	Se refiere a adiestramiento que será necesario impartir en los trabajadores participantes, con el fin de dar a conocer el funcionamiento del plan.
		B.9 Programa de comunicación del plan	Se refiere a la creación de un programa de comunicación del plan a la organización, tanto para el lanzamiento, como para las revisiones periódicas posteriores.
1		B.10. Documentación del plan	Establecimiento por escrito de normas y procedimientos del plan.
		B.11.Aplicación del plan	El plan serà aplicado, sobre el personal seleccionado de la organización.
C. Control		C.1.Evaluación de criterios	Evaluar el funcionamiento de los criterios e indicadores previamente definidos y, su relación real con los procesos en los que se ve involucrado el personal en cuestión.
		C.2.Evaluación de resultados	Se hace el contraste entre los resultados esperados y los obtenidos luego de la aplicación del plan y, su impacto organizacional.
	C. Control	C.3.Detección de fallas	Se observarán las fallas existentes en cuanto a la estructura, diseño, aplicación y medición del plan de compensación variable y se buscarán sus posibles soluciones.
		C.4.Aplicación de correctivos	Se tomarán las medidas necesarias para corregir aquellas fallas detectadas en la sub fase anterior.
		C.5. Integración del plan con el personal	Busca integrar al personal con el plan, para que los trabajadores propongan mejoras y realmente se siental responsables por los resultados.
		C.6. Reuniones de mantenimiento	Que permitan establecer comunicaciones periódicas entre los integrantes de la unidad responsable, y de esto con el resto de la organización.

8. Procesamiento y análisis de datos:

Una vez recolectados los datos se procede al procesamiento de los mismos. Por ello, para la información documental, compuesta por la muestra de dos textos referentes al tema de estudio, se realizará un análisis de contenido en su expresión más sencilla, donde se buscará hacer inferencias válidas y confiables de los datos presentes en dicha fuentes (Hernández, 1994, 301). Para realizar procesar los datos de la teoría, se completo con información de los libros de estudio, la matriz bibliográfica (ver apéndice No. 1), de manera de poder comparar los criterios expuestos por ambos autores en cada una de las fases necesarias para la elaboración de un plan de compensación variable, lo que permitió a los investigadores describir y analizar las tendencias que presenta la teoría para en cada fase.

En el caso de la información arrojada por las empresas de estudio, para la documentación organizacional (fuente teórica), se utilizó la descripción cualitativa como herramienta de procesamiento, permitiendo la extracción y caracterización de la información documental obtenida en el ámbito organizacional sobre el caso de estudio (Sabino, 2000, p. 203). En cuanto a la información suministrada por fuentes vivas, se realizó un análisis de contenido (Hernández, 1994, p. 301), pues es una técnica que se utiliza para analizar el mensaje manifiesto de un texto, independientemente de la fuente de la que éste fue extraído, lo que se presta para ésta investigación. Específicamente en el presente estudio, el texto a analizar fue la entrevista transcrita, literalmente, de los principales trabajadores claves de la organización en materia de compensación variable; quienes suministraron información de todos los conceptos o tópicos de estudio, que permitieron identificar las fases o criterios intervinientes en dichos esquemas de compensación variable. Para el procesamiento de los datos extraídos de la realidad, se creó una matriz organizacional, donde se compiló por empresa de estudio, la información presente tanto en la documentación como en la entrevista de cada una de las fases para la elaboración de un plan de compensación variable (ver apéndice No. 2). Esto se realizó con el fin de facilitar la comparación de-los datos arrojados por ambas empresas, para permitir la realización de un análisis por fase, de los elementos utilizados por empresas manufactureras en la realidad venezolana.

Posteriormente se compararon los datos arrojados por la práctica con los expuestos por la teoría, para así realizar un análisis de cada una de las fases para la elaboración de un plan de compensación variable, que permitió a los investigadores realizar una propuesta de dichas fases.

compiliación de la panticiado e arquerqueso mino ale su municipa com un come

V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan el análisis y la discusión de los resultados obtenidos, sección en la cual se explicará la comparación entre los resultados arrojados por la teoría y por la práctica en cada una de las fases para la aproximación a una metodología para planes de compensación variable, y luego se realiza el análisis de los mismos.

Para lograr dichos resultados los investigadores realizaron un proceso iniciado con la recolección de los datos; en el cual se crearon dos instrumentos: una matriz bibliográfica para las fuentes teóricas, donde se presentan las fases para la elaboración de un plan de compensación variable, cruzada con argumentos de los autores de los dos libros elegidos como muestra; y una guía de entrevista por pautas para las fuentes vivas, donde se recolectó la información arrojada por los promotores de compensación variable en las dos empresas de manufactura estudiadas.

Posteriormente, se realizó el procesamiento de dicha información, para lo cual en el caso de las empresas se creo un vaciado para las entrevistas realizadas en cada una de las plantas, con el fin de facilitar el manejo de la información; luego se elaboró una matriz organizacional donde se agrupó la información arrojada por empresa (ver apéndice No. 2) sintetizando la información presente en los vaciados de las entrevistas. En el caso de la matriz bibliográfica, se completó la información, con las propuestas de los autores con respecto a cada una de las fases allí expuestas (ver apéndice No. 1).

Luego se condensó la información presente en ambas matrices, organizacional y bibliográfica, dividiéndola por fases, llegando a un resumen de los elementos más importantes expuestos tanto en la práctica como en la teoría. Dicho resumen se expondrá como resultados en el presente capítulo.

Cabe resaltar, que los resultados se presentarán en base a cada una de las fases definidas a través de la investigación, realizando una comparación paralela entre teoría (producto de la compilación bibliográfica) y los casos estudiados (producto de la compilación de la realidad), y exponiendo después su respectivo análisis.

Fases a seguir para la elaboración de un plan de compensación variable

1 Planificación: Proceso que consiste en la determinación de las necesidades características, valores, cultura, entre otros de la organización, así como los resultados esperados a nivel global.

1.1. Descripción Organizacional:

Independientemente del tipo de compensación que se desee implantar en la organización, al iniciar un proyecto será necesaria la alineación de éste con las características de la organización y la estrategia del negocio.

1.1.1. Revisión y análisis de los valores organizacionales:

Teoria	Casos
Funcionamiento de los valores organizacionales: misión, visión, normas, principios, credos, cultura.	En uno de los casos si se procedió a la revisión y análisis de los valores organizacionales de la planta de estudio. En el otro caso, por ser una planta nueva, esta fase se basó en la revisión de valores organizacionales generales de la empresa en cuestión, presentes en el resto de las plantas.

En ambos casos, tanto teoría como práctica, este paso es realizado. Teóricamente se comenta que deben ser revisados misión, visión, valores y principios, entre otros factores de la cultura organizacional de las empresas. En la realidad se observó que, aunque de formas diferentes, ambas organizaciones cumplieron con dicha revisión de factores.

La importancia de este paso, reside en la posterior alineación que deberá existir entre el plan de compensación variable y la cultura organizacional de donde desee implantarse dicho plan. El saber que es muy difícil encontrar dos compañías con una cultura organizacional igual, permite inducir que tampoco existirán entonces, dos planes de compensación variable iguales, es entonces fundamental recalcar que para cada empresa u organización deberá diseñarse su plan personalizado, para asegurar el éxito de este. El adoptar un plan generalizado, o diseñar un plan que no vaya en sintonía con estos factores organizacionales, lo predispone al fracaso, dado que no va con la mentalidad de los trabajadores de la compañía.

1.1.2. Revisión y análisis de características y procesos organizacionales:

Teoria	Casos			
Características y procesos de la organización: tipo de empresa, productos ofrecidos, líneas de producción, posicionamiento de la empresa en el mercado, localización geográfica, entre otros.	En ambas plantas, se realizó un chequeo de los procesos, para determinar cyales de ellos deberían tomarse en cuenta para el desarrollo del plan,			

La teoría indica que debe realizarse un análisis de las características y procesos presentes en la organización, argumento que es avalado por la realidad estudiada. Las empresas bajo estudio, realizaron un chequeo de procesos, en pro de la determinación de los procesos que intervendrían en el plan a crear.

Similar al paso anterior, las especificidades de características y procesos organizacionales, determinan en gran parte la dirección que debe tomar el plan de compensación variable a desarrollar. El conocimiento de este aspecto, permite a la unidad encargada del diseño, idear soluciones variables, basadas en la realidad organizacional,

así como enfocarse en los procesos que realmente necesitan ser parte fundamental del plan a crear sin dispersarse en otros. Los procesos organizacionales, luego se traducen en variables, indicadores y metas que serán medidos y recompensados en el plan. Especificamente en el caso de plantas manufactureras, los procesos organizacionales que predomina son los operacionales, por lo que con gran seguridad, las medidas a utilizar serán del mismo tipo.

1.1.3. Establecimiento de resultados globales esperados:

43141 12	Teoría	21.00	Life.	المالحا	Casos		
Resultados esperados a implantación del plan.	a nivel	global	у	luego	de		En los dos casos, se buscaba cumplir con lineamientos globales de la empresa que se deseaban implantar en todas las sedes.

Los resultados globales mencionados por los autores, son tomados en cuenta en los casos estudiados donde dichos objetivos son establecidos por la empresa para ser implantado en todas sus sedes. Este paso, garantizará a la gerencia que los resultados del plan se encontrarán enfocados a los objetivos globales del negocio, ayudando asi, al cumplimiento de los mismos. En este paso, no sólo es importante el establecimiento de resultados, sino el darlos a conocer por toda la organización, para que los trabajadores puedan esforzarse en mejorar su desempeño y trabajar por su cumplimiento.

1.1.4. Revisión y análisis del nivel de involucramiento de los empleados con los resultados del negocio:

Teoría	Casos	
Nivel de involucramiento de los empleados con el desarrollo global del negocio y sus resultados.	En un caso la condición de los empleados no permitió medir su involucramiento con los resultados sino hasta meses después del arranque de la planta, cuando ya el plan había sido diseñado. Para el otro caso dicho nivel si fue revisado, permitiendo colocar como objetivo del plan incrementar dicho involucramiento.	

En la teoría se plantea determinar el nivel de involucramiento de los empleados con los resultados globales del negocio; en la práctica, se mide el involucramiento presente y se revisa el nivel de involucramiento requerido, de manera de ajustar el plan a dicho requerimiento. Este paso es importante, pues un plan de compensación variable incrementa el nivel de involucramiento del personal con el negocio, por ello, el comité del proyecto en conjunto con la gerencia debe determinar si se quiere involucrar al empleado como socio de la organización, implicándolo a través de distintos procesos a sentirse responsable por los resultados globales de la empresa.

1.1.5. Revisión y análisis de indicadores clave del negocio:

Teoria	Casos
Determinación de variables clave para el desarrollo del negocio.	Al revisar ambos casos, se nota que calidad y costos forman parte de los indicadores claves del negocio además destacaron indicadores como servicio y productividad.

La teoría únicamente, estimula a los creadores del plan a realizar una revisión de las variables, al realizar dicha revisión en los casos prácticos, se puede notar que en plantas manufactureras, como las objeto de estudio, indicadores como calidad y costo son muy comunes, además se destacaron otros como productividad y servicio. Dichos indicadores son típicos de plantas manufactureras, pues en ellas no basta con la productividad, hace falta incluir parámetros de calidad, servicio y costo para que el producto terminado cumpla con las expectativas del consumidor. Sin embargo, estos no son los únicos indicadores que se pueden tomar en cuenta, pues ellos variarán según las particularidades de cada empresa.

1.1.6. Revisión y análisis de efectividad y procesos de RRHH:

Teoría							Casos
Efectividad Humanos.	de	los	procesos	у	estrategia	de	En ambos casos, no se prestó mayor atención a la fase referida a procesos de RRHH.

En la teoría mencionan la importancia de revisar los procesos de RRHH para adaptarlos a las exigencias del nuevo plan, sin embargo, en la realidad esto no fue tomado en cuenta. Este paso facilita la realización del plan y su lanzamiento, pues RRHH actúa como asesor en este proceso y si su gestión es eficaz podrá dar valor agregado al desarrollo del proceso.

1.1.7. Documentación de cultura organizacional:

Teoria	Casos
Para documentar la cultura organizacional, se realizarán entrevistas, cuestionarios o cualquier otro tipo de estudio, tanto en empleados como en directores, para apreciar el entorno interno de manera de determinar si realmente se necesita un nuevo sistema de remuneración, que tipo de remuneración debe implantarse, a que personal, si la empresa está preparada para este cambio y los factores internos a los que se les debe prestar especial atención antes de implantar el plan. A través de este instrumento de recolección de datos se buscará responder interrogantes como: • ¿Existe vinculación entre desempeño y compensación actual? • ¿El actual sistema de compensación está basado en la percepción de equidad interna, calidad, eficiencia y productividad? • ¿Qué tan efectivas son las medidas claves de desempeño? • ¿Cómo es el enfoque de trabajo de la compañía?, por equipo, por unidad departamental, individualmente, una mezcla de enfoques, entre otros. • ¿Existe confianza y compromiso de lo empleados con las iniciativas de la empresa?	Esta fase no fue diferenciada en ninguno de los casos de estudio.

Esta fase no se diferenció en los casos de estudio de la realidad, pero por el lado teórico los autores la incluyen, explicando que para tener información válida y real se realizaran entrevistas o consultas al personal gerencial de la organización. De esta manera, el contar con documentación que valide la información cultural y sustente las prácticas diarias, ayudará a fortalecer las bases del plan a crear.

1.1.8. Revisión y análisis de las características y efectividad de los procesos de compensación:

Teoría	Casos
Se debe recalcar la importancia de la realización de un diagnóstico de la compensación, siguiendo los lineamientos expuestos para el diagnóstico organizacional, ya que, es ahí donde recae el interés de esta fase.	Dentro de las características y efectividad de los procesos de compensación, los casos prácticos tomaron en cuenta los siguientes puntos: Revisión y análisis de los valores de la estrategia de compensación: No se tomaron en cuenta los valores de la estrategia de compensación en ninguno de los casos de estudio. Revisión y análisis de características y procesos de compensación: debido a la inexistencia de procesos de compensación anteriores en uno de los casos no se tuvo la necesidad de cumplir con esta fase. Por el contrario, en el otro caso se revisaron los procesos anteriores para alinearlos con la nueva estrategia. Revisión y análisis de efectividad y procesos de compensación: esta fase no fue diferenciada en ninguno de los casos de estudio.

En cuanto a la parte práctica, una de las empresas debido a la inexistencia de procesos, no tuvo que cumplir con este paso, y la otra realizó una revisión de los procesos. Por otro lado, se encuentra la parte teórica, donde se explica la importancia de conocer a cabalidad las características y procesos de la organización para ser distribuidos al personal involucrado. En estos casos donde se crea una nueva estrategia de compensación, como lo es un plan de compensación variable, esta fase resulta muy importante pues con ella se verá que procesos de la compensación ayudarán al desarrollo del nuevo plan. Además, el conocer los procesos de compensación de la empresa ayuda a diseñar un esquema que en realidad se adecue a las particularidades de la organización y a crear un plan alineado al resto de sistemas de remuneración existentes en la empresa.

1.1.9. Determinación de la brecha existente entre la cultura organizacional actual y los requerimientos del nuevo plan:

Teoria	Casos
Para determinar la brecha existente entre el actual sistema de compensación y los requerimientos de un nuevo sistema, la compañía deberá revisar los siguientes puntos: Clarificar los objetivos del negocio a los trabajadores. Reforzar el trabajo en equipo. Estimular el desarrollo y la innovación, aupando nuevas ideas y un cambio de cultura. Mejorar la efectividad en la medición de desempeño, de manera de generar confianza en el sistema de pago. Cualquier otra resolución que se adecue a las nuevas necesidades de la organización. De esta manera, el plan a crear se sustentará en documentación valida y real, lo que ayudará a su desarrollo exitoso. La importancia de este punto recae, en que se ha demostrado que el diagnóstico tiene relación directa con el éxito o fracaso posterior del plan de compensación variable.	Dentro de este punto las empresas estudiadas, toman en cuenta lo siguiente: • Determinación de brecha existente entre la cultura organizacional actual y los requerimientos del nuevo plan de compensación: esta fase no fue diferenciada en ninguno de los casos de estudio. • Alineación del plan de compensación variable con las características y estrategias de negocio: en ambas plantas, se toman en cuenta las características y estrategias del negocio para la elaboración del plan de compensación, permitiendo alinearlas con este.

Esta fase fue presentada por la teoría y aunque en la práctica, no fue diferenciada por ninguno de los casos estudiados, resulta sumamente importante tomarla en cuenta. El hacer una revisión de la cultura requerida para la implantación del plan, así como determinar la brecha entre esta y la cultura actual, permite que el plan se construya sobre bases seguras. Esto se debe, a que un plan que logra implantarse sin la presencia de dicha brecha, tiene grandes posibilidades de éxito, pues sus empleados se sentirán cómodos con la nueva estrategia de compensación.

1.2. Diagnóstico de la organización:

Teoría	Casos
La bibliografía no hace diferenciación alguna entre la descripción de la organización y el diagnóstico de esta.	En la realidad organizacional venezolana analizada, no se especificó esta fase, ni se trabajo por separado de la descripción de la organización (paso anterior)

Los autores no hacen distinción alguna entre el diagnóstico de la organización y su descripción, incluyendo ambos pasos en una sola fase. En la realidad venezolana analizada, esta fase también se realizó conjuntamente con la fase anterior.

Con la fase de descripción organizacional establecida en la guía para la operacionalización de las variables, se buscaba conocer rasgos, características y estrategias utilizadas por la compañía, mientras que con él diagnóstico se perseguia saber las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la misma. Esta fase resulta de vital importancia para el desarrollo de un plan de compensación variable, pues dicho plan debe alinearse con estas características para garantizar su éxito. A pesar de que existe la posibilidad de unir las fases de descripción y diagnóstico, es significativo resaltar que primero se debe realizar la descripción y luego el diagnóstico, pues no se pueden definir factores intervinientes en el negocio, si no se saben las características fundamentales de éste.

1.3. Definición de metas y objetivos:

Teoría Teoría	Casos
La bibliografía no arrojó información específica de éste apartado.	Cada planta define metas específicas a lograr con la implantación del plan de compensación variable, estas se encuentran directamente relacionadas con los objetivos globales planteados.

La presente fase no se encuentra diferenciada por la bibliografía, sin embargo la realidad, por medio de los casos de estudio, indica que en ambos casos se definieron metas específicas a lograr con el plan de compensación variable, las cuales se relacionan directamente con los objetivos globales de la organización. Esta fase debe tomarse en cuenta, pues a partir de ella se definirán las metas y objetivos que los trabajadores deben conseguir para recibir la compensación variable, además de ayudar a la definición de algunas de las fases siguientes. Estas metas y objetivos globales son generalmente establecidos por la alta gerencia o por la empresa central o casa matriz. Un plan cuyos objetivos están bien definidos y alineados a los resultados globales de la organización, tendrá mayor posibilidad de cumplir sus tareas a cabalidad.

2 Ejecución: fase en la cual se realiza el diseño del plan, especificando tipo de pago, variables, medidas, indicadores, criterios de medición, entre otros. Además de dar inicio a la aplicación del plan.

2.1. Identificación de la unidad responsable:

Teoria

El principio del proceso de diseño de un plan de compensación variable es la creación de un equipo multidisciplinario de trabajadores de la empresa que tendrá la labor de planear, diseñar, implantar y mantener el nuevo sistema de compensación. Este equipo debe estar compuesto por un mínimo de 6 y un máximo de 10 personas, dependiendo de las necesidades de la empresa y del plan a implantar.

Los miembros del comité deben tener características como:

- Orientación al trabajo en equipo.
- Receptividad a nuevas ideas.
- · Carácter para discutir sus puntos de vista.
- Orientaciones numéricas.
- Comprensión sobre el desempeño de los trabajadores y su data,
- Capacidades para evaluar y validar, que los trabajadores entiendan el proceso productivo.

Basados en estos criterios, se realiza la selección del personal idóneo para formar parte del equipo de diseñadores y posteriormente, de ellos se designará un líder de equipo, quien dada la magnitud del proyecto deberla tener características tales como: influencia, poder de decisión, que sea respetado por los miembros de la organización, que disponga del tiempo necesario, entre otras. La sugerencia sería elegir un directivo, quien podría apoyarse en un coordinador de equipo, preferiblemente integrante del área de Recursos Humanos, que disponga de mayor cantidad de tiempo para dedicarle a la supervisión del proyecto.

Para que el comité pueda cumplir con el proyecto de la forma adecuada se deben tomar en cuenta ciertos factores;

- Preparar al equipo en términos que comprendan el concepto de un plan de compensación variable, su funcionamiento, tipos, etc., de igual forma se deben preparar en cuanto a funcionar como un equipo de trabajo, con metas en común, y estableciendo una comunicación efectiva para disminuir los conflictos internos que puedan presentarse.
- Entender cabalmente la estrategia y objetivos del negocio, así como los objetivos que se persiguen con el sistema de compensación variable, tomando en cuenta todos los aspectos que esto encierra (indicadores, parámetros, formas de medición, pago, etc.)
- Prepara un cronograma de actividades a seguir para la realización del plan de compensación variable y designar personas responsables de cada sub-proceso.
- Establecer un sistema de comunicación tanto entre los miembros del equipo, como con los directivos y el resto de la organización, determinando el canal, la forma y la periodicidad en el cual se desarrollará dicho proceso; buscando con ello, establecer un nivel de credibilidad por parte de la organización hacia el comité.

Casos

- Presencia de un comité de proyecto: ambos planes tienen la presencia de un comité, sin embargo, estos no se establecieron de manera formal como comités del proyecto.
- Carácter multidisciplinario: ambos tienen carácter multidisciplinario, donde prevalece la presencia de personal de Recursos Humanos (como asesor) y Operaciones (como conocedor de los procesos). Además en uno de los planes se incluyó personal de Finanzas (para revisar la rentabilidad del plan).
- Presencia de un líder de equipo: en ningún caso se presenta la designación de un líder de equipo.
- Miembros con experiencia previa: Los miembros asesores de Recursos Humanos poseían experiencias previas en planes de compensación variable. Sin embargo, el personal de Operaciones en uno de los casos no la poseía.
- Establecimiento de un cronograma: no se estableció un cronograma específico con pasos a seguir definidos, sino que a grandes trazos se fijaros fechas de inicio y fin del proceso de elaboración.
- Sistema de comunicación y periodicidad: el sistema de comunicación y la periodicidad no fue establecido de manera formal, dado el carácter informal con el que se creó el comité del proyecto. A pesar de ello, se realizaban reuniones (entre una a dos semanas de distancia) para revisar el estatus y hacer seguimiento al diseño del plan.

En cuanto a la Presencia de un comité de proyecto, tanto la teoría como los casos estudiados en la práctica proponen la existencia de un comité del proyecto, que se va a encargar de diseñar, implantar y mantener el plan. Resulta vital para un plan, la presencia de un equipo, compuesto por personal de la empresa, que guíe el desarrollo del proceso y establezca un orden definido para el desarrollo de las fases. El establecimiento del personal adecuado en este paso, facilitará el desarrollo del plan.

A nivel teórico se recomienda la creación de un equipo multidisciplinario, que pueda responder antes diversas necesidades que puedan presentarse. En la práctica prevalece la presencia de RRHH como asesor y los encargados de la unidad de operaciones como expertos. De esta manera cada equipo debería poseer personal de las áreas involucradas con el proceso, que puedan comprender el funcionamiento de los diferentes procesos dentro de la empresa, además de personal que preste apoyo en los procesos (RRHH, finanzas, entre otros). En la teoría menciona la elección de un líder como una oportunidad, para ordenar y centralizar el proceso de la creación del plan, en la práctica no se realizó dicha elección. Esto indica que si el equipo puede mantenerse sin la presencia de un líder y cumplir sus tareas de manera eficiente, se puede prescindir de nombrarlo.

El comité del proyecto debe contar además, con un sistema de comunicación, en la práctica esto no se realizó de manera formal; sin embargo se realizaban reuniones para indicar los avances y se comunicaban al resto de la organización. En cuanto a la teoría, ésta indica que se debe determinar un sistema o medio a utilizar para comunicarse con resto del personal de la organización, así como un sistema para comunicarse entre los miembros del equipo o comité de diseño. Esto servirá para determinar los medios y períodos de tiempo de las comunicaciones, de manera de poder revisar el estatus de las tareas asignadas y hacer seguimiento al diseño del plan en forma periódica. El que los trabajadores se sientan comunicados sobre los aportes y avances del diseño del plan, cada cierto tiempo, crea un clima de confianza en el equipo y en consecuencia en el plan que ellos diseñan, lo que a largo plazo se traducirá en colaboración con dicho plan para lograr los objetivos planteados.

2.1.1. Identificación de la unidad responsable para cada una de las fases:

Teoría	Casos
La bibliografía revisada, habla de posibilidad de observar diferentes aliados o integrantes del comité del proyecto, dependiendo de la fase que se esté desarrollando para el momento.	

La bibliografía consultada expone que se pueden identificar diferentes aliados o integrantes del comité del proyecto para cada una de las fases, pero en la realidad se observó que en ambos casos estudiados las fases de planificación, ejecución y control fueron guiadas por el total de las personas del comité, sin realizar distinciones. A pesar de que en la realidad no se haya percibido la división de tareas por fases en los miembros del comité, ni la participación de algunas instancias externas que puedan ayudar a desarrollar alguna fase, resulta interesante tomar en cuenta que se puede acudir a unidades aliadas o que se puede designar personas distintas del comité para guiar el desarrollo de cada fase, esto queda al criterio de la empresa que vaya a implantar el plan y a sus necesidades especificas en cada fase.

2.2. Identificación de los aliados:

Teoría	Casos
La bibliografia incluye este paso dentro de la formación del comité del proyecto.	En las plantas, este paso de igual forma se trabajo al momento de definir el comité del proyecto.

La teoría incluye este paso dentro de su apartado de comité del proyecto, al igual que ocurrió en la práctica.

La identificación de aliados como paso específico resulta innecesaria, dada su relación directa con el comité del proyecto, en el cual, al momento de ser creado, incluye esta identificación. De ocurrir que durante el desarrollo del proceso de elaboración, aplicación y control se necesitase el apoyo de una unidad o de un individuo que no haya sido involucrado desde el inicio en el proyecto, simplemente se debe solicitar su soporte específico en la tarea requerida, ya que agregar integrantes de todas las unidades de la organización al comité tratando de prever situaciones, podría dar como resultado que aquellos miembros que no se encuentran realmente interesados o comprometidos con el proyecto, no le presten la atención necesaria. Esto tiende a imprimirle falta de organización, apoyo, entre otras, a dicho equipo; y el transmitir esta idea desde el comité hacia los trabajadores, quienes se encuentran a la espera de los resultados obtenidos por este, podría amenazar la percepción del plan, aún antes de su lanzamiento.

2.3. Verificación de los recursos:

Teoría	Casos
	Debe verificarse la existencia de recursos: - Humanos: ambas plantas contaban con el personal adecuado para el desarrollo del plan, sin embargo, esta fase no se diferenció en el proceso. - Financieros: ambas plantas contaban con el presupuesto necesario, sin embargo sólo en una de ellas diferenció esta fase en el proceso. Los casos de estudio cumplieron con este paso dentro del proceso de planificación, especificamente en la descripción organizacional.

En este paso, ambas fuentes de estudio, teoría y realidad, realizan una verificación de la disponibilidad que se tiene de recursos financieros y humanos, durante el proceso de descripción organizacional, dentro de la fase de planificación y luego de validar que contaban con lo necesario, continuaron con los pasos posteriores.

La comprobación de recursos, es un paso fundamental dentro de un proceso de elaboración y aplicación de planes de compensación variable, dado que determina la posibilidad de continuar con el proyecto, de contarse con estos; o de suspender o posponer el mismo, por no contar con los recursos necesarios. Por ello, se observa en la totalidad estudiada, que es uno de los pasos que debe llevarse a cabo con mayor prioridad, asegurando o no la viabilidad del proyecto y evitando los esfuerzos en vano. De hecho, es posible encontrar que este paso no sea realizado por el comité del proyecto o unidad responsable de la planificación de plan, dado que una instancia organizacional jerárquicamente superior, entiéndase Comité de accionistas, Comité ejecutivo o Presidencia, entre otros, ya estudiaron la disponibilidad de recursos y gracias a su aprobación es que se ha dado inicio al proyecto.

2.4. Diseño del plan: Por ser el diseño, el centro del proceso de elaboración y aplicación de un plan de compensación variable y por ser un paso complejo, donde intervienen varios factores o sub-pasos, se van a separar cada uno de ellos para abordarlo más ampliamente y con mayor detalle.

2.4.1. Identificación de criterios y restricciones del plan

Teoria	Casos
HER THE TOTAL TOTAL CONTROL OF THE PROPERTY O	

La teoría aborda este apartado en la fase de diseño del plan y expresa la importancia de la determinación de los criterios y las restricciones, en la práctica se establecen como guía los criterios preestablecidos para planes de compensación variable. Este paso es muy importante, pues dentro de cada compañía hay determinados criterios elementales y hay situaciones o factores que no pueden ser cambiados y que se deben revisar, para no contradecirlos. El momento del diseño del plan el comité debe revisar estos factores, para no pasar por encima de ellos.

2.4.2. Determinación del tipo de plan:

Teoría	Casos
variable a los empleados. Esta puede ser de cuatro tipos:	Se establece en ambos casos un plan de metas compartidas basado en equipos de trabajo, debido principalmente a quienes va dirigido y a los objetivos preestablecidos con el plan, los cuales se ven soportados por medio de estas metas generales para los trabajadores.

Por medio de la teoría se definieron cuatro tipos de planes de compensación variable, basados en la forma en la que los trabajadores recibirán su pago, siendo estos distribución de ganancias, ganancias compartidas, formula combinada y por último metas compartidas; siendo éste el que se observó en la realidad de las plantas manufactureras estudiadas, dados los objetivos que persigue el plan y a quienes va dirigido.

El tipo de plan apoya la estrategia que se desea seguir en la organización, así como los objetivos del plan. El esquema de metas compartidas tiende a estar enfocado hacia equipos de trabajo ya que permite que los miembros de dichos equipos tengan uno o varios objetivos en común, por los cuales trabajan en conjunto dado que se ve recompensados por la obtención de ellos. Además, este tipo de plan, permite direccionar estos equipos de trabajo hacia las metas organizacionales, para cumplir con ellas, y los convierte en participantes de la organización.

Muchas veces se integran tanto, que suelen cuestionarse ellos mismos o a sus compañeros, de no alcanzar las metas establecidas, esto sin hacer necesaria la intervención de sus supervisores, lo que significa un gran paso adelante dentro de las organizaciones. También llegan a introducir mejoras en los procesos organizativos que les permiten cumplir con las metas de una forma más adecuada.



interés para la organización.

2.4.3.2. Variables de desempeño:

Teoria Casos Se debe desarrollar un listado amplio sobre las posibles En la fase de establecimiento de variables, las dos plantas variables a tomar en cuenta para el plan a implantar. Su retomaron la revisión y el análisis hecho sobre la estrategia selección dependerá del enfoque de la organización hacia del negocio y los indicadores claves de desempeño de la los fundamentos estratégicos o áreas problema que desea empresa, enfocándose entonces a encontrar variables que abarcar. Además, al escoger las variables definitivas del apoyen y soporten dicha estrategia e indicadores clave. plan, es fundamental tomar en cuenta: su importancia para el negocio, la facilidad de los empleados para controlarlas, su impacto en los resultados globales y la facilidad de medición de la misma. Para ello, las variables se pueden clasificar en: · Costos: las mejoras en las medidas de costo traen consigo mejoras en la rentabilidad. Estas, son generalmente las mas sencillas de apreciar, pues su valor indica el resultado de la medida. Productividad: son las segundas medidas más utilizadas en los planes de compensación variable. Para esta medida se pueden adoptar perspectivas como el entender que una mejor productividad proporcionará mayor cantidad del producto o servicio por la misma cantidad de trabajo inicial. · Calidad: es una medida de suma importancia que comúnmente es omitida en un plan de compensación variable, ya que por ejemplo, se busca elevar niveles de productividad sin percatarse que están bajando los niveles de calidad. Satisfacción al cliente: puede mencionarse como una forma de medición de servicio, medida clave para la prosperidad y desarrollo de un negocio dada la competitividad del mundo actual. Seguridad: es recomendable incluir al menos una medida de seguridad para disminuir índices perjudiciales para la organización como lo son: el ausentismo, "accidentes laborales, enfermedades profesionales, entre otras. Otras: dependiendo de factores ya mencionados como la estrategia y tipo de organización, el plan de compensación variable puede utilizar variables únicas que refuercen dicha estrategia o algún factor de especial

Al respecto, la teoría menciona la importancia que tiene que el escoger variables que se enfoquen hacia los imperativos estratégicos de la compañía, además de tomar en cuenta la facilidad de los empleados para manejarlas, facilidad de medición e impacto en los resultados globales, entre otros factores. Así los clasifican en: costos, productividad, calidad, satisfacción al cliente, seguridad, otras. Al revisar la realidad se aprecia que ambas plantas recurrieron a la información revisada durante el diagnóstico organizacional en búsqueda de la estrategia e indicadores clave del negocio que debían ser apoyados y soportados por medio del plan, siendo los predominantes los de calidad, costo, servicio (satisfacción al cliente) y productividad.

Esta tendencia se puede explicar al pensar que, dichas variables, son de gran interés para cualquier planta manufacturera con una posición competitiva en el mercado, además de ser variables en las cuales los empleados pueden impactar directamente y ver los resultados de sus acciones. Es probable encontrar que se utilicen variables con las cuales la forma de trabajo de la organización esté ya acostumbrados a medir.

2.4.3.3. Indicadores por variable:

Teoría

Para cada una de las variables del plan se deben identificar varias medidas que permitan cuantificar el desempeño de los trabajadores. Preferiblemente, se realizará basándose en medidas preexistentes, pues esto simplifica el proceso de diseño al disminuir el trabajo administrativo, además de permitir tener una base para establecer estas medidas. Para la selección de las medidas se debe tomar en cuenta: establecer el indicador más valido y preciso para la variable, determinar la medida que más se ajusta a los

objetivos del negocio, buscar la medida que provea mayor beneficio marginal al negocio, determinar la medida con menor tendencia a distorsiones ocasionadas por agentes externos y establecer la medida más amplia en cuanto a su

aplicabilidad a los trabajadores, entre otros.

efectividad en los procesos.

Los indicadores utilizados en ambos casos, además de estar directamente relacionados con las variables, son indicadores que ya eran utilizados en ambas plantas para medir la efectividad de los procesos, resultados obtenidos, costos en los que se incurrian, calidad del producto final, entre otros. Lo que permitió que los empleados ya tuvieran un conocimiento previo de los términos con los que iban a trabajar y por los cuales les iban a pagar.

Casos

Al hablar de esta fase, la teoría sugiere que los indicadores seleccionados en realidad permitan cuantificar el desempeño de los trabajadores, además que es preferible que sean indicadores preexistentes pues permite que los empleados ya estén familiarizados con ellos, así como simplifica el trabajo administrativo y permite tener una base para establecer las metas de estos indicadores. Además se debe tomar en cuenta, al igual que en la selección de las variables, los indicadores claves del negocio, estrategia, objetivos, entre otros factores. Por su lado, en los casos estudiados, los indicadores seleccionados cumplen con gran parte de lo que arrojó la teoría, siendo indicadores muy relacionados con las variables, además que ya eran utilizados en las plantas para medir la

A partir de lo antes expuesto y gracias a la verificación en la realidad, el seleccionar indicadores ya existentes dentro de las organizaciones presenta múltiples ventajas, tales como: facilidad de medición dentro de los procesos; no significa un cambio de los indicadores para los trabajadores, lo que les permite entender más rápidamente el plan y sus objetivos, y por ende seguirlos; la mayoría de las veces estos indicadores ya se encuentran alineados con la estrategia del negocio y los indicadores claves de desempeño de las plantas, logrando cumplir con los objetivos más importantes de este punto. El diseño o creación de nuevos indicadores puede llevar mucho tiempo ya que requiere de una revisión completa de los procesos organizacionales o de producción; luego se debe analizar cual de los ahí observados, se alinea con la estrategia del negocio y con las necesidades especificas para el período a medir; también se debe esperar un tiempo suficiente para comenzar a hacer mediciones de prueba con dicho nuevo indicador para ver si permite medir la variable de interés; además que para el establecimiento de metas no posee mediciones históricas por períodos considerables de tiempo, retrasando con ello el proceso de lanzamiento del plan, otro punto importante es la aceptación del equipo de trabajadores para dicho indicador, por lo que es muy importante en este punto tomar en cuenta, proceso, productos y cultura, entre otros factores determinantes de los indicadores.

2.4.3.4. Recolección y análisis de data histórica de las variables: la teoría le brinda una sub-fase a este proceso, además que le abre paso al siguiente, que es el establecimiento de las metas a alcanzar. El analizar los números reales correspondientes a los indicadores a seleccionar, permite escoger aquel en el cual se desee hacer mayor énfasis en sus resultados y que además permita reforzar la estrategia del negocio. Durante la revisión de la realidad, se logró saber que esta había sido la base

que permitió la definición posterior de los indicadores y sus metas a alcanzar, en uno de los casos la data histórica fue más completa que en la otra, dado el carácter de planta nueva de una de ellas. Esta fase permite, que al momento de establecer los indicadores de desempeño, se pise suelo, es decir, no se valga de suposiciones sino de hechos. De igual forma permite la consecución de los siguientes pasos.

2.4.3.4.1. Establecimiento de metas:

Teoria	Casos
Este paso es crítico para el comité de diseñadores, pues si no se hace apropiadamente puede hacer que el plan de compensación falle. Por ello, las metas deben ser reales, justas y tener una flexibilidad considerable en términos del desempeño en el que son basadas. En tal sentido, puede ser de gran ayuda pensar en dos categorías de metas: • Metas históricas: se basan en valores iguales a algún nivel de desempeño presentado en el pasado. Este tipo de metas, minimizan el riesgo de que los planes de pago fracasen durante los primeros períodos, pues al maximizar las probabilidades de pago, serán percibidas por los empleados como justas. Además, los trabajadores pueden aceptar dicho enfoque de manera rápida, porque han alcanzado el objetivo antes y saben que pueden hacerlo nuevamente.	Las metas se fijaron basados en una análisis histórico, para ambas plantas, dado que los indicadores ya eran conocidos y utilizados dentro de ellas.
• Metas proyectadas: son aquellas cuyo valor es establecido en base a un nivel de desempeño mejor que aquel alcanzado en un período histórico reciente. Estas metas se sustentan en que la base de la compensación esté justificada, sólo si ocurren mejoras significativas o si se logran metas claves para la organización. Una vez definidas las metas, sin importar el sistema utilizado, se debe establecer un balance entre la dificultad o facilidad de las mismas: si las metas son fáciles de alcanzar, los bonos pueden ser excesivos en proporción a los beneficios obtenidos por la compañía y el plan perderá apoyo de la gerencia. Por otro lado, si las metas son muy estrictas y difíciles de alcanzar, el plan perderá credibilidad frente a los empleados y los pagos resultarán insignificantes o hasta inexistentes.	

Esta fase, la teoría la menciona como clave, para el éxito futuro del plan de compensación variable. Al determinar las metas de los indicadores, a alcanzar en los procesos, para recibir el pago, se debe tomar en cuenta que estas deben ser reales, justas y flexibles en términos del desempeño en el que son basadas. También logra establecer 2 categorías de metas, dependiendo de la forma de su establecimiento, siendo estas metas históricas, se basan en valores iguales a algún nivel de desempeño presentado en el pasado; y las proyectadas que establecen un valor mayor a aquel alcanzado en un período histórico anterior. Luego de establecer el tipo de meta a utilizar, es importante revisar la dificultad o facilidad de alcanzarlas, para llegar a un balance que permita que el trabajador perciba como posibles, dichas metas. En la realidad estudiada, ambas plantas fijaron metas históricas. El utilizar indicadores preexistentes en las plantas, permitió basarse en resultados históricos de períodos de tiempos aleatorios y anteriores para el establecimiento de estas.

La tendencia al establecimiento de metas de esta categoría, dentro de la realidad organizacional estudiada, refleja ser el resultado de una serie de factores que van funcionando en cadena; al establecer las medidas operacionales como tipo a utilizar en el plan, que luego sigue con la definición de variables de costo, calidad, servicio y producción

y sus indicadores específicos, aunado al tipo de personal al que va enfocado el plan, y su labor de equipo dentro de la planta, permite pensar automáticamente en metas históricas como la forma adecuada. Entre otras ventajas para ellas, permite que los trabajadores a quienes aplica el plan, vean con buenos ojos las metas planteadas, ya que saben que las han cumplido anteriormente y cuentan con que pueden hacerlo nuevamente, además es una forma adecuada de lanzar un plan de este estilo, que conlleva cambios en los pensamientos de la gente. Además abre paso a, en un futuro próximo al lanzamiento del plan, comenzar con las metas proyectadas, ya que luego de este primer acercamiento al plan, los empleados van a asumir como un reto el que les proyecten las metas a alcanzar, dado el adecuado cumplimiento con el cual han venido contando, esto permite incentivar e interesar a los trabajadores en el plan, además de hacerlo más dinámico.

2.4.3.4.1.1. Posibles cambios en las metas:

Teoria	Casos
Se debe tomar en cuenta que todo plan de compensación variable, por encontrarse atado a las estrategias de la organización, puede variar a través del tiempo. Lo importante es que el plan se encuentre claramente articulado y comunicar a los empleados que dichos cambios pueden ocurrir.	

Posibles cambios en las metas: la revisión bibliográfica permite apreciar la importancia que tiene el aclarar desde un principio del plan, que las metas pueden ser modificadas con el pasar del tiempo, por diversas razones. En la realidad, no se ve como un punto que queda totalmente claro, a pesar que cambios como estos han ocurrido durante el desarrollo de los planes estudiados.

Es entonces un punto que se debe tomar muy en cuenta y a la que en la práctica tiende a menospreciarse. El establecer la posible existencia de cambios, tanto en variables, como en indicadores y metas, permite que los participantes del plan estén preparados para ellos y no los tomen totalmente por sorpresa, además que de ocurrir estos cambios, de cualquier forma los beneficiados por el plan pueden tender a verlo como sospechoso, ya que puede que sientan que la empresa se dio cuenta que se están cumpliendo con lo planteado al inicio y por buscar sacarles el mayor provecho posible, entonces ahora recurren a un aumento de la meta de cumplimiento, por ejemplo, lo que levantara comentarios en torno al plan, logrando con ello cambiar la imagen de la relación ganar-ganar establecida en un principio. Al dejar claro este punto, la organización logra cuidarse las espaldas de este tipo de comentarios.

2.4.3.4.1.2. Autofinanciamiento

Teoria	Casos
Al seleccionar las medidas es muy importante tomar en cuenta que estas sean cuantificables, ya que su optimización debe traducirse en ingresos que permitan autofinanciar el pago del plan de compensación variable.	

Este concepto es punto obligado a revisar al momento de establecer las metas a cumplir, de cada uno de los indicadores, según lo dice la teoría revisada. Al establecer las medidas cuantificables de los indicadores, se debe estudiar la capacidad que tienen estas de traducir la optimización de las variables, en ingresos que permitan autofinanciar el pago del plan. En la realidad, el término no es manejado como tal, aunque se conoce el

contenido que encierra y es tomado en cuenta en esta fase, aunque no de una forma tan establecida.

Dado que la teoría no deja por fuera el autofinanciamiento, y en la realidad la tendencia a es a no abordarlo como factor clave en la definición de medidas, consideramos que debe ser separado tal cual como aparece aquí, permitiendo que se le brinde la atención necesaria, tanto por el que conoce de planes de compensación variable, a quien tal vez no es siquiera necesario recordarle esta condición, como por el que por primera vez tiene contacto con este tipo de planes.

2.4.3.4.2. Método de pago: indica la técnica de pago a seguir: frecuencia, establecimiento de límites, entre otros.

2.4.3.4.2.1. Frecuencia de pago:

Teoria	Casos
Se sugiere que mientras más cortos sean los períodos de medición y más rápidos los períodos de pago, mejor será el desarrollo del plan, pues los empleados se sentirán más motivados a repetir el comportamiento que les proporciona una recompensa; además de dar a los empleados una visión mas justa del plan. Al mismo tiempo existe gran número de razones que apoyan marcos mas largos de tiempo pues estos disminuyen los costos administrativos, aminoran las variaciones y oportunidades de influir en los resultados, por parte de los empleados y permiten tener una visión mas clara de la evolución de la variable. El pago debe hacerse lo antes posible una vez el período de medición haya concluido. Sin embargo, un plan debe medir más frecuentemente de lo que paga, sobretodo en situaciones donde la medición ocurre diaria o semanalmente.	estructura de pago a los empleados, a pesar que ambos son considerados empleados técnicos-operarios, en una de ellas, dichos empleados, pertenecen a la nómina diaria, y en la otra pertenecen a la nómina mensual lo que en ambos casos definió su frecuencia de pago.

La teoría sugiere períodos cortos de medición y rápidos en el pago, ya que contribuye a que el empleado vea la relación de lo que hace con la paga que recibe, permitiendo darle un carácter más motivador y una visión mas justa al plan; aunque esta frecuencia también tiene sus contras, que son pros para períodos más largos de tiempo, tales como: que disminuyen los costos administrativos, aminoran las variaciones y oportunidades de influir en los resultados, por parte de los empleados, entre otras. Lo más importante es recordar que el pago deber hacerse lo más cercano al final del período de medición. En la realidad estudiada, la frecuencia estaba definida por el tipo de personal al que va dirigido el plan, donde se hacen mediciones diarias que se acumulan y cuyos resultados se presentan semanalmente, en uno de los casos, y quincenalmente en el otro; haciendo pagos semanales y quincenales respectivamente; logrando entonces cumplir con la regla de pagar inmediatamente después de concluido el plazo de medición.

En los casos estudiados, se utiliza la periodicidad más adecuada dentro de estos planes. A pesar que una sea semanalmente y la otra quincenalmente, esto está directamente relacionado con el nivel de los participantes del plan y de los procesos que manejen, además de por los indicadores que son medidos y por la pertenencia a nómina diaria en un caso, y a nómina mensual en el otro. Así, aunque ambas plantas aplican sus planes en equipos de trabajo de obreros especializados, el nivel de los de una planta es mucho más alto que la de la otra, tanto por los requerimientos del cargo, como también por razones más externas al individuo, como por ejemplo la zona de residencia o en la que se encuentra ubicada la planta, aquella ubicada en la ciudad capital presenta características diferentes a la localizada en el interior del país. Los empleados de nómina

diaria al recibir su paga semanalmente, de igual forma recibirán su compensación variable, aunque una semana después de concluido el proceso de medición, es decir, en la paga de la semana siguiente a la que fue medida. En la otra planta, los obreros, reciben su pago quincenalmente, y de esa forma reciben su pago variable.

2.4.3.4.2.2. Límites mínimo y máximo:

Teoría	Casos
En el caso de un límite máximo, este se utiliza para indicar un monto a pagar luego que las metas hayan sido alcanzadas o sobrepasadas. Estos, son muy comunes y se utilizan en caso de existencia de: necesidad de hacer sentir a la gerencia protegida en cuanto a la magnitud de los bonos, posibilidades externas que produzcan facilidad de alcanzar las metas y riesgo de que el nivel de los pagos aumente deliberadamente en comparación con la competencia. En cuanto a los límites mínimos, estos se utilizan para designar un monto mínimo a repartir en el plan de compensación. Lo que evita la carga administrativa de calcular montos diminutos, y hace que los empleados se sientan recompensados por un plan justo. Además, el comité debe establecer, una forma de protección para la organización por el pago de extrabonos, lo que se puede hacer mediante el establecimiento de límites de sobrecumplimiento.	

Según la literatura consultada, los límites mínimos funcionan para lograr que los empleados se sientan recompensados por un plan justo, además de evitar a la administración de la empresa de calcular montos diminutos, entre otras. En cambio, los límites máximos se utiliza para indicar el monto que será pagado una vez que las metas hayan sido alcanzadas o sobrepasadas, además que funciona como protección para que no se disparen pagos que no estaban calculados, por razones externas incontrolables. En la realidad estudiada, sólo en uno de los casos se establecieron límites máximos y mínimos, siendo el mínimo establecido por el cumplimiento de los mínimos de los indicadores por parte de todos los equipos y el máximo está establecido por la producción programada para la semana, que viene a su vez establecida por la demanda de productos.

Este punto nunca debe ser pasado por alto al momento de la elaboración y aplicación de un plan de compensación variable, dado que es una medida de protección contra pagos no programados, al igual que para evitar el trabajo administrativo por montos diminutos.

Al establecer los mínimos y máximos, la organización debe ser lo suficientemente estricta para no pagar ni por debajo del mínimo, ni por encima del máximo, aunque pueden presentarse situaciones en las que debe actuar de una forma flexibilizada de no ser alcanzados los mínimos requeridos por razones externas, ocurriendo lo mismo con los máximos, ya que esto permite que el trabajador perciba el plan como justo, claro que esta situación no puede ser la reinante. De igual forma, la sugerencia es establecer como límite mínimo un pago cero, y de llegar al límite máximo es importante que no se hayan establecidos esquemas de sobrecumplimiento, dichos esquemas funcionan de forma adecuada cuando el pago es individual, pero no por equipos.

2.4.3.4.3. Participantes:

Teoria	Casos
Una vez que se ha decidido implantar un plan de pago variable se debe determinar a quien aplicará dicho plan. Se debe entender que todos los miembros de la organización serán elegibles, y su participación en el plan dependerá del impacto que tiene su trabajo directamente sobre los objetivos y metas trazados por el plan. Además es importante resaltar, que al tratarse de un sistema de compensación variable para equipos de trabajo, la percepción de que uno de los miembros del equipo no contribuya a la consecución de los resultados, no justifica su exclusión del plan. Entre los criterios más comunes de elegibilidad se encuentran: haber culminado el período de prueba, condición laboral del trabajador (fijo o contratado), transferencia de unidades, inasistencias al trabajo, tiempo completo o medio tiempo, entre otras. El poseer algún criterio de inelegibilidad ocasionará que el trabajador no reciba pago por concepto de la compensación variable o reciba un pago prorrateado dependiendo de su condición.	muceusa sa collibriados de metros

La teoría habla claramente de este punto, además de mencionarlo como paso posterior a la decisión de implantar un pago variable, explica que todos los miembros de la organización se convierten en elegibles para un plan de este estilo, hasta el momento que se estudian directamente los objetivos y metas del plan, y la participación en este dependerá del impacto que tiene su trabajo sobre dichos objetivos y metas. En ambas plantas manufactureras estudiadas, los beneficiarios o participantes se seleccionaron por el impacto directo que tenían sus labores en las metas perseguidas por el plan, tal cual lo dice la teoría.

La tendencia de la realidad estudiada es a escoger los participantes del plan luego de tener en claro los objetivos y metas a alcanzar con el plan, iniciativa que se encuentra apoyada por la teoría. Los participantes son quienes apoyaran en su totalidad la estrategia del negocio que se implicó en el plan, por ello es importante definir el área de acción que tienen sobre esta, para luego ir a los indicadores que colaboraran con el soporte de la estrategia.

2.4.4. Distribución y asignación de responsabilidades:

Teoria	Casos
La bibliografía incluye este paso dentro de la formación del comité del proyecto.	En las plantas, este paso de igual forma se trabajo al momento de definir el comité del proyecto.

La teoría incluye este paso dentro del comité del proyecto, al igual que la práctica. Este paso se incluye dentro del comité del proyecto, ya que son sus integrantes los responsables de la elaboración y aplicación del plan; a lo largo de todo el proceso, puede ocurrir que se cambie la distribución original, así como que haya que reasignar responsabilidades; dependiendo todo del desarrollo del mismo.

2.4.5. Definición de indicadores y criterios:

Teoria	Casos
Este paso es completado, durante la fase previa de	Dentro de los casos de estudio, ambos, cumplieron este
Establecimiento de medidas, variables e indicadores,	paso en la sub-fase de Identificación de lineamientos del
dentro de la fase de diseño del plan.	plan, componente de la fase de diseño del plan.

Tanto teoría como práctica, incluyen este paso en establecimiento de medidas, variables e indicadores, dentro de la ejecución del plan.

2.4.6. Plan piloto

Teoría	Casos
orno al plan a implantar.	Para el plan piloto, las empresas toman en cuenta tres etapas: • Aplicación: Con respecto a los planes pilotos, una de las plantas aplicó uno durante un año completo y para una de las áreas de operaciones en su totalidad. En la otra planta no se aplico plan el piloto, sólo hicieron las simulaciones de cuanto podía ser el máximo de pago a otorgar, etc. pero no observaron desarrollo de los indicadores con los empleados, mediciones, aumentos de efectividad, entre otros. • Monitoreo y evaluación: En la planta que aplicó el plan piloto, éste fue monitoreado constantemente para verificar si los indicadores eran los correctos, al igual que las medidas, entre otras. • Modificaciones y correcciones del plan: Gracias al plan piloto se corrigieron fallas que pudieron llevar a la puesta en marcha de un plan de compensación variable fallido y frustrante para los trabajadores; y permitió que el lanzamiento a toda el área de operaciones diera el menor número de sorpresas posibles.

Para la teoría, el plan piloto prueba el plan a implantar para entender su dinámica y detectar fallas que puedan modificarse antes del lanzamiento. Para la práctica el pilotaje del plan se compone de tres fases:

- Aplicación: la aplicación varía de una planta a otra, en cuanto a tiempo y beneficiarios, sin embargo lo importante es determinar que ambas plantas utilizaron una prueba del plan antes de su implantación definitiva.
- Monitoreo y evaluación: ambos planes fueron monitoreados constantemente para verificar si la selección de los indicadores se había realizado de manera adecuada.
- Modificaciones y correcciones del plan: en las empresas de estudio, se vieron en la necesidad de realizar cambios de metas, indicadores, beneficiarios, entre otros, todo lo cual se determino mediante la evaluación al plan piloto.

El plan piloto es un paso fundamental previo a la implantación de un esquema de compensación variable, pues mediante su evaluación se pueden determinar errores en la fijación de las metas (muy altas o muy bajas), variables o indicadores inadecuados no alineados con el negocio, beneficiarios del plan insuficientes, entre otros. Esto permite mejorar las fallas antes de la implantación definitiva, lo que trae seguridad y una gran confianza.

2.4.7. Programa de educación del plan de compensación variable

Teoria

En cuanto a la educación, lo primero que se debe tomar en cuenta es, que la compañía debe entrenar a los empleados a pensar de forma analítica frente a cualquier situación, buscar información y así resolver el problema por medio de una propuesta. Segundo, la compañía necesita desarrollar la habilidad de responder a ésta propuesta de forma apropiada. Eso no solo significa arreglar de forma necesaria la infraestructura, sino también entrenar a los gerentes en competencias que aumentarian su poder de influencia sobre otros, así como su efectividad personal y organizacional...

El propósito fundamental de todo este entrenamiento no es el enseñar a los empleados a trabajar en equipo, es el alinearlos con la nueva estrategia de compensación...los equipos deben ser entrenados para ver más de cerca sus forma de trabajo y así encontrar áreas de oportunidad donde aplicar mejoras. El entrenamiento elevará los niveles de desempeño y estas mejoras elevarán los niveles de pago.

Casos

Las empresas toman en cuenta los siguientes puntos al establecer un programa de educación:

- Adiestrar Supervisores y Gerentes: en ambos casos se utilizó un modelo de cascada para entrenar a los empleados sobre el plan. En estos modelos primero se adiestró a los supervisores, quienes luego dieron la explicación a sus respectivos equipos.
- Adiestrar Beneficiarios: a los empleados se les entrenó en la utilización del instrumento de recolección de los resultados semanales del plan y de cómo utilizar dichos números para calcular su paga, esto en el caso de una de las plantas. En ambos casos a los nuevos ingresos se les incluye un entrenamiento sobre el plan, en sus procesos de inducción.

La teoría hace énfasis en este punto, diciendo que se debe elegir una compañía o un equipo de la misma empresa para incentivar a los empleados de la empresa, mientras que las plantas estudiadas utilizan como adiestramiento un sistema cascada, donde se adiestra a los supervisores en todo lo referente al plan y luego el se encarga de distribuir la información a sus subordinados. Lo importante aquí será entonces buscar un método de adiestramiento se eduque al personal involucrado en cuanto a indicadores, variables medición, elegibilidad, etc. El método a utilizar será elegido por la compañía y adaptado a sus características especificas.

2.4.8. Programa de comunicación del plan de compensación variable.

Teoria

El objetivo principal es el desarrollar una estrategia de introducción al programa, mientras más efectiva sea la comunicación del mismo, mejor será el su entendimiento y de una forma más instantánea será aceptado por el personal. Así, en el momento que haya sido aprobado el diseño del plan, el próximo paso del comité será comunicar sobre esta nueva estrategia a aquellas personas de la compañía a quienes afecta directamente. Al hacer esto, se deben tener en cuenta quién necesita saber y Cómo la información debe ser transmitida para asegurar el entendimiento inmediato y posterior aceptación del plan. Los supervisores y gerentes deben estar informados sobre

Los supervisores y gerentes deben estar informados sobre el plan, para apoyar a los empleados que, a partir de éste punto serán constantemente sacados de sus puestos de trabajo para asistir a reuniones sobre el programa...

Para que los empleados "compren" el plan, el comité debe hacer énfasis en los resultados esperados con este y no sólo en los efectos de la compensación. Además, se debe explicar como el plan contribuye con el éxito del negocio y refuerza la estrategia de la compañía y de sus equipos. El énfasis aquí deberá ser educar a los empleados así como comunicar el nuevo plan. Este proceso de comunicación debe contener los siguientes elementos:

1-Propósito del plan: un plan de Compensación Variable, puede ser el vehículo más efectivo para comunicar a la organización la visión de la gerencia, y su compromiso al cambio para lograr objetivos que traerán beneficios para todos.

2-Cómo los participantes pueden impactar en las medidas: no se debe asumir que los trabajadores sabrán como hacer la conexión entre su trabajo y las medidas de los indicadores estipulados para el plan; si el empleado no sabe cómo mejorar sus indicadores, no cambiará su comportamiento.

3-Probabilidad de que el plan puede cambiar: los empleados tienden a ver el plan de compensación variable como manipulado por la gerencia y con objetivos inalterables; sin embargo, todo plan creado para apoyar una cultura de cambio deberá revisarse de manera continua y seguramente será modificado en función de cubrir las necesidades del negocio

Una comunicación efectiva en éste punto es un proceso repetitivo e interactivo, también es importante el material en el cual se presente la información, este es un proceso de mercadeo interno, ya que en realidad se está vendiendo un plan, también el plan debe tener una identidad, un nombre o un logo, para así generar credibilidad...Además todo esto depende del número de personas a la cual afecta el plan, así puede desarrollarse desde un volante hecho In Company, hasta un video corporativo realizado por especialistas.

Casos

Las empresas toman en cuenta los siguientes puntos al establecer un programa de comunicación:

- Desarrollo de estrategia pre lanzamiento: esta fase no se llevó a cabo en ninguno de los planes. En uno no se tomo en cuenta, y en el otro no podía llevarse a cabo pues el plan comenzó con la apertura de la planta.
- Desarrollo de estrategia post lanzamiento: ambas compañías resaltan la importancia de la buena comunicación luego de implantar el plan, ya que, la claridad en los resultados y el entendimiento del plan por parte de los empleados involucrados, resulta clave para el éxito del mismo.
- Establecimiento de canal e instrumento: independientemente del tipo de canal o instrumento, ambas empresa ven como algo muy importante la comunicación de resultados y se esfuerzan para que esto cada vez sea mas sencillo para el trabajador.

El objetivo de este paso, según la teoría, es desarrollar una estrategia de introducción al programa, además de dar a conocer los resultados de manera periódica. Para las plantas estudiadas, el objetivo es desarrollar las estrategias necesarias de prelanzamiento, estrategia de post-lanzamiento y el establecimiento del canal. Esto va a variar de una compañía a otra, pues la estrategia de comunicación es algo muy específico de cada empresa, lo importante es crear una estrategia de comunicación donde se coloque el propósito del plan, el impacto de los participantes en las medidas, y las probabilidades de cambio del plan. Las empresas deben ser muy cuidadosas con este

punto, pues una estrategia de comunicación mal utilizada, traerá una organización con empleados desubicados en cuanto al plan y esto puede ocasionar fallas en el cumplimiento de los objetivos, es decir, el fracaso del plan.

2.4.9. Documentación del plan de compensación variable:

Teoría	Casos
por escrito sus normas y procedimientos, para así evitar malentendidos, interpretaciones ambiguas y diferencia de aplicación de un período a otro. La ausencia de esta	La documentación del plan, sus procesos y normas, está presente en ambos casos de estudio, permitiendo apreciar desde los criterios de elegibilidad del plan, normas que no permiten el pago del plan, criterios, entre otras. Además de contar con un apoyo sobre el inicio del plan y su desarrollo a lo largo del tiempo.

Según las fuentes teóricas un plan de compensación variable debe tener establecidas por escrito sus normas y procedimientos, con el fin de evitar confusiones, malentendidos, etc. Según las plantas estudiadas, ambos casos presentan una documentación con normas y procedimientos del plan. Esto ayuda a mantener la confianza de los participantes en el plan, pues notan que la estrategia de compensación es seria y se encuentra bien soportada en cuanto a documentación. La falta de dichos documentos, puede ocasionar el fracaso de un plan.

2.4.10. Aplicación del plan:

Teoría	Casos
en hacerlo funcionar. Puede existir un plan perfectamente	

También llamado lanzamiento del plan, es abordado por la teoría como una fase que no debe menospreciarse, ya que de haber un descuido aquí, hasta el mejor diseñado plan de compensación, se puede caer

en minumo fecuno al cambio no un indicador bara medir ena xen-

3. Control: etapa que busca medir los resultados obtenidos luego de la aplicación del plan, tanto por los empleados como por la organización. En base a dichos resultados, durante esta fase se realizan análisis de fallas, aplicación de correctivos, entre otros.

3.1. Evaluación de criterios:

Una vez que el plan ha sido implantado es necesario revisar que funcione y que cumpla con las expectativas planteadas. Esto es difícil de determinarlo a corto plazo, sin embargo, es importante concientizar a los trabajadores sobre las posibilidades de cambios en el plan, de manera de alinearlo a los nuevos estándares de la organización: objetivo, metas, competidores, exigencias del mercado, tecnologías, etc. Resulta fundamental entonces, entender que los planes de compensación no son rígidos y que tarde o temprano el plan deberá cambiar, bien sea por razones internas (como el cambio de un indicador para medir una variable que se adecue mas al plan) o externas (el cambio de una meta a acusa de la inclusión de una nueva máquina). Para realizar estos cambios es necesaria una retroalimentación de los empleados y las reuniones periódicas con los supervisores, para revisar y entender los resultados después de cada período de pago.

Existen diversas opciones para modificar el plan:

 Las medidas con pequeñas oportunidades de mejora pueden reemplazarse por otras medidas que posean mayores oportunidades.

Las bases para las medidas pueden ser congeladas,

en caso de lograr las metas estipuladas.

 El sistema puede convertirse en un sistema que premie el logro de los resultados generales del negocio.

4- El sistema puede convertirse en un plan de ganancias compartida.

Es importante recalcar que al igual que las organizaciones, los planes de compensación son orgánicos, el cambio es inevitable, y desde el momento en que se aplica, el plan ira en una evolución continua. Casos

Dentro de la evaluación de criterios, las empresas mencionan:

- Revisión del funcionamiento del PCV: Luego de su implantación el funcionamiento del plan se revisa, en ambas plantas, periódicamente en periodos cortos de tiempo (una o dos semanas).
- Recolección de resultados: Ambos planes tienen maneras diferentes de recolectar los resultados, una donde el área de operaciones recoge los resultados y los envía a su supervisor para su revisión, para comunicarlos a RRHH, quien deberá publicarlos. La otra manera de recolección es un poco mas tecnológica, pues las maquinas que realizan el producto arrojan los resultados.
- Evaluación de Resultados: Uno de los planes estudiados toma en cuenta esta fase, colocando reuniones quincenales por módulo, para revisar los resultados obtenidos en dicho período.

Una vez que el plan ha sido implantado, es necesario revisar que funcione y que cumpla con las expectativas planteadas, según la teoría revisada. Esto es difícil de determina a corto plazo, si embargo, es importante concientizar a los trabajadores sobre las posibilidades de cambios en el nuevo plan, de manera de alinearlo a los nuevos estándares de la organización. Resulta fundamental entonces, entender que los planes de compensación no son rígidos y que tarde o temprano el plan deberá cambiar, bien sea por razones internas (como el cambio de un indicador para medir una variable que se adecue más al plan) o externas (el cambio de una meta a causa de la inclusión de una nueva máquina). Para realizar estos cambios es necesaria una retroalimentación de los empleados y las reuniones periódicas con los supervisores, para revisar y entender los resultados después de cada período de pago.

En la realidad, la revisión del funcionamiento del plan, fue realizada en ambas plantas y aún se revisa continuamente, de una a dos semanas. Con respecto a la recolección de los resultados del plan, ambas plantas tienen maneras diferentes de recolectar los resultados, una donde un encargado del área de operaciones se encarga de la recolección de los resultados y los envía a su supervisor quien luego de revisarlos los envía a RRHH para el procesamiento de la información su posterior presentación. La otra planta, recolecta los resultados directamente de las máquinas productoras, las cuales

llevan la cuenta de la producción y sus indicadores. La evaluación de los resultados se aborda, en una de las plantas, con reuniones quincenales por módulo, para revisar los resultados obtenidos en dicho período.

La importancia de este paso reside en que permite evaluar y corregir los resultados del plan, basado tanto en el criterio de la organización como en la retroalimentación que brindan los empleados. Se debe establecer el canal más cercano a los empleados y que permita una comunicación abierta y transparente.

3.2. Evaluación de resultados:

Teoria	Casos
	Los resultados y los criterios son monitoreados en conjunto, solo en un paso y su información permite se lleve a cabo el siguiente paso.

La teoría coloca esta evaluación en conjunto con la anterior, al igual que ocurre con la realidad, y la información obtenida allí permite se siga con el paso siguiente.

3.3. Detección de fallas

Teoria	Casos
También este paso va junto al paso anterior de evaluación de criterios.	

La teoría incluye este caso dentro de la evaluación de criterios, pero lo toma en cuenta, pues es de esta detección de donde se propondrán las mejoras al plan. En la realidad, ambas empresas dan importancia a la variabilidad del plan, pues esto adapta el plan con las características de la organización, logrando mejorar los resultados. Este punto es muy importante pues la posibilidad de detección de fallas de un plan lo hace ver mas real y adaptado a los requerimientos de la empresa haciendo que los trabajadores confíen más en él.

3.4. Aplicación de correctivos

Teoria	Casos
Este paso va junto al paso anterior de evaluación de criterios.	Esta sub-fase, fue agrupada en el paso anterior detección de fallas, donde incluyen los correctivos para estas.

En ambas fuentes, tanto prácticas como teóricas esta fase se introdujo en otro paso, sin embargo es importante mencionar que los cambios propuestos y aprobados que sean realmente necesarios para el plan, deben implantarse para agregar valor al plan y hacer sentir al personal de una manera más cómoda y seguros con el plan.

3.5. Integración del plan de compensación variable con el personal:

Teoria

Una vez que los empleados entienden y aceptan el plan de compensación, el equipo de diseñadores debe asegurarse que ellos cuenten con las herramientas adecuadas para cumplir con su el trabajo y tratar de mejorarlo; para ello, debe tenerse en cuenta que existen variables cuya mejora no puede recaer en ejecutar dichas tareas con mayor rapidez, como por ejemplo, seguridad y calidad, por lo tanto el verdadero potencial de mejora se presenta cambiando la manera de ejecutarlas. Por esto, el hecho que el empleado se involucre con el plan es de vital importancia para el desarrollo del mismo. Si no existe nada que permita a los empleados involucrarse con el proceso, estos participantes pasarán por alto el significado de aportar ideas de cambio que incrementen su compensación y mejoren los resultados globales de la empresa, y la frustración será el resultado del proceso. Inclusive en aquellas estructuras organizativas que involucren a los empleados, se deben establecer vinculos concretos de aportes y procesamiento de ideas, de manera que produzcan mejoras para la organización.

Casos

Dentro de la integración del plan de compensación variable con el personal, las empresas proponen:

- Establecimiento de canales de interacción con el empleado
 - Ambas empresa utilizan como canales de interacción con los empleados las reuniones realizadas para la comunicación y revisión de resultados, donde se pueden proponer cambios que agreguen valor al sistema de compensación.
- Análisis de mejoras propuestas
 - En ambos casos se toman en cuenta las propuestas del personal, y estas pueden llegar a implantarse, previa revisión y análisis de las unidades correspondientes según la empresa.
- Desarrollo de mejoras propuestas por los empleados
 - En ambos casos las mejoras propuestas necesitan de la aprobación correspondiente para su implantación.

Para los autores estudiados, es de vital importancia la integración del personal con el plan, para el desarrollo del mismo, y para los casos de estudio empleado, se debe realizar el establecimiento de canales que permita al comunicar fallas, comunicar sugerencias, analizar mejoras. Una vez que ya los empleados entienden el plan es necesario que se sientan parte de él y que sientan los objetivos como suyos, esto traerá como consecuencia el aporte de ideas de cambio y el mejoramiento de los resultados globales, entre otras cosas. En una empresa donde no se tome en cuenta este punto, y los empleados aunque entiendan el plan no se involucren con él, se sentirán frustrados, y relacionarán el plan como injusto.

- 3.5.1. Establecimiento de canales de interacción con el empleado: en cuento a la parte tomada de la realidad se puede notar que ambas empresas cuentan con canales de interacción con el empleado, y la revisión teórica apoya este sistema. Se puede determinar entonces que se debe tomar en cuenta la opinión del empleado, pues es él quien trabaja directamente con la máquina y por ende es él quien detecta la falla o puede proponer mejoras.
- 3.5.2. Análisis de mejoras propuestas: tanto en la teoría como en la práctica organizacional, se aclara que el mismo personal puede proponer mejoras y que luego que ellas hayan sido validadas por el comité y la gerencia se pueden implantar. Estas medidas, hacen que el empleado se involucre más con el sistema, y que se sienta parte del, al poder proponer mejoras.
- 3.5.3. Desarrollo de mejoras propuestas: En ambos casos de las plantas estudiadas, las mejoras propuestas por los empleados necesitan de la aprobación correspondiente para ser implantadas, y la teoría no dice nada con respecto a los niveles de aprobación, sin embargo, es necesario que estos niveles se establezcan para evitar la realización de cambios innecesarios que lejos de mejorar el sistema lo harán más ineficiente.

3.6. Reuniones periódicas de mantenimiento:

Teoría	Casos	
	En ambas plantas se realizan reuniones de mantenimiento y control. En una de ellas estas reuniones se encuentran bien definidas realizándose de manera quincenal, pero, en la otra planta no tienen un período de tiempo establecido para hacerlas.	

La bibliografía consultada aborda este tema en el apartado de comunicación del plan, comentando la importancia de mantener comunicaciones periódicas sobre dicho plan, en cuanto a la parte práctica ambas plantas realizan reuniones para mantener y controlar el plan. Este paso debe tomarse en cuenta por el equipo de diseñadores, pues se suele pensar que una vez que se ha diseñado e implantado el plan, el trabajo ha terminado, sin embargo, esto está muy lejos de la realidad es en ese momento donde hay que prestar mas atención, pues si se descuida el mantenimiento el plan comenzar con resultados increíbles, pero a medida que pase el tiempo y éste no se adapte a los requerimientos del entorno y de los trabajadores, los resultados irán decreciendo, los empleados se sentirán insatisfechos y el plan terminará por fracasar.

producti de compensecon mon d'intiguier son paramon importante i par la la se la

Conclusiones del Análisis de Resultados

Luego de realizar un análisis profundo sobre los resultados obtenidos al comparar los datos arrojados por la teoría con los de los casos reales se puede concluir que:

- 1. Planificación: es la fase en la cual se determinan las necesidades organizacionales en función de los valores, cultura, misión, visión, oportunidades, etc., para determinar caminos alineados con las particularidades de la empresa que apoyen a los empleados al cumplimiento de los objetivos globales de la organización. Dentro de esta fase se pueden determinar las siguientes sub-fases:
- 1.1. Descripción Organizacional: busca alinear las particularidades de la organización con la nueva estrategia de compensación, para ello resulta necesario tomar en cuenta: los valores organizacionales, tanto los globales de la organización como los de las unidades organizativas que se verán involucrados en el proceso; las características y procesos de la organización, de manera de determinar los procesos que serán involucrados en el plan; los resultados globales esperados, para garantizar a la gerencia que los resultados del plan se enfocarán a los resultados globales del negocio, contribuyendo a su cumplimiento; el nivel de involucramiento de los empleados con los resultados del negocio, con el fin de determinar los niveles de involucramiento requeridos, para ajustar el plan a dicha demanda; los indicadores clave del negocio, para incluirlos como indicadores a ser mejorados a través del plan a implantar; efectividad de los procesos de Recursos Humanos, pues al ver a Recursos Humanos como asesor del plan, el hacer una revisión de sus procesos facilitará la realización del plan y su implantación; la documentación de la cultura organizacional, de manera de contar con soportes para fortalecer las bases del nuevo plan de compensación; características y efectividad de los procesos de compensación, para determinar ,los procesos importantes para el desarrollo del plan, así como la efectividad de los mismos; la brecha existente entre la cultura organizacional y los requerimientos del nuevo plan, de manera de no contradecir la cultura organizacional presente y modificar el plan para adecuarlo a sus necesidades.
- 1.2. Diagnóstico Organizacional: con este paso se busca conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, de manera de adaptar el plan en base a que estos factores que influyen en la organización, tanto interna como externamente, para que éstos no interfieran en el desarrollo del nuevo plan.
- 1.3. Definición de metas y objetivos: busca definir las metas y objetivos, alineados con las metas globales de la organización, que los trabajadores deben conseguir con el fin de recibir la compensación variable.
- 2. Ejecución: fase que inicia con la realización del diseño del plan, especificando tipo de pago, variables, medidas, indicadores, criterios de medición, entre otros, y finaliza con la aplicación del mismo.
- 2.1. Identificación de la unidad responsable: para el diseño del plan, así como para su posterior aplicación y control, es necesario formar un equipo o comité, compuesto por personal de la empresa, que guíe el progreso del proceso y establezca un orden definido para el desarrollo de las fases. Este equipo debe ser de carácter multidisciplinario, conteniendo participantes de cada una de las fases involucradas en el proceso. Adicionalmente, es recomendable que se designe un líder de equipo para guiar y centralizar todo el desarrollo del plan.

2.2. Identificación de aliados: busca definir los aliados externos que pueden ayudar en el desarrollo del proyecto, sin embargo, se pudo notar que tanto práctica como teoría incluyó esta fase en la creación del comité.

2.3. Verificación de recursos: consiste en revisar y verificar la disponibilidad de recursos humanos y materiales para el desarrollo de las tres fases, planificación, ejecución

v control, del proyecto.

2.4 Diseño del plan: dentro del de este paso se deben identificar los lineamientos del plan como lo son: el tipo de plan a implantar, el establecimiento de variables e indicadores que se adecuen con los resultados perseguidos por la organización, establecimiento de metas a lograr con el plan, el método de pago (la frecuencia de pago y los límites máximo y mínimo), los trabajadores a participar en el plan, programa de comunicación y educación del plan, documentación de soporte, entre otros.

Distribución y asignación de responsabilidades: 2.5. persique definir responsabilidades del diseño, aplicación y control del plan, para los teóricos este paso

puede incluirse dentro del comité del proyecto.

2.6. Definición de indicadores y criterios base para el plan, es decir, los factores organizacionales que son fundamentales y no pueden ser cambiados, paso que se incluye en establecimiento de indicadores y variables.

2.7. Plan Piloto: es una prueba del plan a implantar para entender su dinámica y

detectar fallas que puedan modificarse antes del lanzamiento.

2.7. Aplicación del plan: es el momento del lanzamiento del plan a la organización.

3. Control: etapa que busca medir los resultados obtenidos luego de la aplicación del plan, tanto por los empleados como por la organización, para así, analizar las fallas y

aplicar los correctivos necesarios.

3.1. Evaluación de criterios: es la revisión del funcionamiento del plan, en cuanto a medidas, participantes, metas, variables, entre otros. Esta revisión debe realizarse al tiempo de la implantación, ya que, los resultados de la idoneidad de los criterios para el plan, no se pueden ver claramente a corto plazo.

3.2. Evaluación de resultados: permite evaluar los resultados obtenidos con la

implantación del plan, este paso puede unirse al paso anterior.

3.3. Detección de fallas: luego de analizar los resultados deben detectarse los procesos que tiene fallas, tal vez esto se puede saber a través de una estrecha relación con los trabajadores beneficiarios, los cuales por ser los que realmente conocen los procesos pueden sugerir mejoras significativas.

3.4. Aplicación de correctivos: es la fase en la cual los cambios propuestos y

aprobados se implantan para agregar valor al plan.

3.5. Integración del plan de compensación variable con el personal: buscar métodos que permitan que el personal se integre realmente con la empresa y

específicamente con el plan de compensación.

3.6. Reuniones periódicas de mantenimiento: resulta importante mantener una buena comunicación de los resultados, cambios, etc., del plan de compensación variable tanto a los empleados beneficiarios como al resto de la organización y que esta comunicación sea periódica.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de la presente investigación se persiguió crear una metodología para la elaboración de un plan de compensación variable en equipos de trabajo de obreros calificados pertenecientes a plantas manufactureras. Para ello, se realizó un profundo análisis de una muestra bibliográfica internacional y una muestra de campo nacional, lo que permitió a los investigadores el establecimiento de dicha metodología enfocada a la realidad organizacional venezolana. A continuación, se expone el producto final del estudio, detallando cada fase y acción que intervienen en el proceso, así como los criterios específicos que deben tomar cuenta al manejar este tipo de planes. La metodología propuesta, se basó en el análisis teórico y practico antes mencionado, y tomó información de cada una de las fuentes, lo que permitió a los investigadores depurar los procesos sugeridos en ellas, así como agregar o puntualizar acciones específicas que constituyen factores de mucha importancia y que probablemente no habían sido antes explicados de una forma tan específica, para finalmente presentar el siguiente esquema:

Metodología Propuesta par la elaboración de un plan de compensación variable en equipos de trabajo de obreros calificados en empresas manufactureras:

O. Pre fase o fase cero (0): el proceso de metodología propuesta se inicia con una prefase o fase cero (0), anterior a las fases que se habían determinado en los inicios de la investigación (planificación, ejecución y control), y que consideramos de interés para el conocimiento del lector, dado que marca el inicio del proceso. Es importante recalcar, que esta fase puede no presentarse, es decir, tiene un carácter discrecional. Esta fase fue observada más específicamente dentro de las organizaciones estudiadas y apoyada por argumentos que se encontraron esparcidos a lo largo de la bibliografía revisada, pero nunca se encontró definida como una fase relevante. En opinión de los investigadores es la fase que determina el inicio de todo plan de compensación variable por lo que no puede ser vista de una forma irrelevante y es por ello que se decidió incluir dentro de la metodología. En ella se identifica:

0.1 <u>Reunión Pre comité:</u> es una primera reunión del llamado pre-comité del plan, que puede ser la junta de accionistas, comité ejecutivo, o cualquier otro grupo de alta jerarquía dentro de la organización, que posee la potestad suficiente para estudiar la posibilidad de un plan de compensación variable en la organización. Esta reunión muchas veces es sugerida por el área de recursos humanos en conjunto con la de operaciones, para estudiar la posibilidad de implantar un plan de este tipo. Así este pre comité, deberá abordar los siguientes puntos:

0.1.1 <u>Pre Revisión de la cultura organizacional</u>: de forma informal en dicha reunión o reuniones, deben hacer una pre-revisión muy somera de la cultura organizacional y con ella estudiar la posibilidad de incluir un plan de compensación variable en ella.

0.1.2 Revisión de la necesidad del plan de compensación variable: este punto les permite saber, si en realidad es un pago variable lo que están buscando para apoyar la estrategia del negocio o las acciones que deseen soportar, permitiéndoles

sino, pensar en aquella otra alternativa que si es la adecuada.

0.1.3 Pre definición de objetivos del plan: luego de estudiar la necesidad del plan de compensación variable para la organización y definir que es este el esquema a seguir, se deberán definir los objetivos generales que este plan perseguirá, basándose en las ideas, estrategias u objetivos globales de la organización que los llevó a tomar dicha decisión de ir por un pago variable. Lo común es que estos objetivos generales estén enfocados hacia aumento en la productividad, disminución de costos y optimización de procesos, ya que son factores que se pueden impactar por medio de la utilización de esquemas variables para equipos de

trabajo de obreros especializados en plantas manufactureras.

0.1.4 Revisión de recursos disponibles: este punto puede ser el determinante para iniciar o no, lo que hasta ahora es el proyecto del plan de compensación variable y de cómo se va a manejar dicho plan. La revisión se debe basar en recursos financieros, humanos y temporales, agregando esta última categoría dada la importancia del tiempo en estos proyectos y dentro de cualquier organización. Al revisar la disponibilidad de recursos financieros, y dependiendo de la experiencia con la cual cuente el recurso humano para el desarrollo del plan, se deberá pensar la posibilidad de contratar el servicio de terceros, que presten su apoyo o asesoría a lo largo del proceso, de ser el caso que no se cuente con la experiencia necesaria. En cuanto a los recursos temporales, debe tomarse en cuenta que estos proceso desde la planificación del plan, hasta su lanzamiento, pueden comprender períodos que van de 6 a 18 meses, aproximadamente, dependiendo de la complejidad del mismo. De no ocurrir esta Fase ceto, la revisión será la primera tarea que tendrá el comité del proyecto, como se explica más adelante.

0.2 <u>Aprobación del proyecto:</u> luego de haber llevado a cabo el proceso de revisión de la información antes mencionada, el pre comité debe poseer basamentos

suficientes para decidir sobre la aprobación o no, del hasta ahora proyecto.

0.3 <u>Designación del líder del proyecto</u>: de ser aprobada la decisión de llevar a cabo el proyecto de la elaboración y aplicación del plan, se debe designar un líder que se encargue de centralizar la información y supervisar a los involucrados en éste, para periódicamente presentar el status y la información de interés, al pre comité. A manera de sugerencia, es importante tomar en cuenta características tales como determinación, imagen proyectada, capacidad de supervisión y trabajo en equipo, y disponibilidad de tiempo, al designar tal líder; además lo ideal sería contar con una figura del pre comité para ocupar esta posición. Dado el carácter específico

de la metodología presentada, para el caso planta manufactureras, también sugerimos que este líder pertenezca al área de Recursos Humanos o de Operaciones, dada la relación directa que se establecerá entre el plan y ambas áreas del negocio.

1. Planificación del plan de compensación variable: sigue a la fase cero o pre fase y, muchas veces, puede ser la primera del proceso dado el carácter discrecional que tiene la anterior. Durante la planificación se busca levantar, analizar y concluir sobre información que es de interés para todo el proceso, además de fundamental para asegurar el éxito del plan. El inicio de esta fase se da con la creación del comité del proyecto y finaliza con la selección de los participantes del plan, dando paso a la siguiente fase, la ejecución.

Creación del comité del proyecto (unidad responsable): es el primer paso dentro de 1.1 esta fase. Este comité será conformado por el pre comité mencionado en ella fase anterior, o en su defecto por el líder del proyecto, debe tener un carácter multifuncional, cuyos miembros preferiblemente posean experiencia previa en el manejo de este tipo de compensación, además de un adecuado manejo de las relaciones interpersonales. Al consolidarse el comité este deberá establecer un sistema de comunicación que le permita compartir información de forma oportuna y efectiva, tanto entre ellos como con el resto de la organización. Además, deberán identificar los departamentos o trabajadores aliados, a los cuales solicitarán su aporte para el desarrollo del plan. También, y como acción fundamental del comité, este debe establecer el cronograma de actividades a seguir, así como la distribución y asignación de responsabilidades a lo largo de cada una de las fases. Puede ocurrir que en lugar de crear este comité, se opte por asignar una unidad responsable para cada una de las fases del plan, de ser este el caso, los pasos descritos en el presente apartado deberán ser abordados por dicha unidad, cada vez que se inicié una de las fases. Sin embargo, lo ideal es que se forme el comité con las características antes expuestas, para el caso en estudio se considera que los miembros multifuncionales deben pertenecer al área de Recursos Humanos y al área de Operaciones exclusivamente, ya que ambas áreas son quienes aportarán la mayoría de los conocimientos necesarios para el desarrollo del plan, y dependiendo de la fase en la cual se encuentre el plan, se deberán identificar aliados claves de la organización cuyo conocimiento sea indispensable para la adecuada finalización de esa fase. Así, por ejemplo, se hace necesaria la intervención de un integrante del área de finanzas cuando se lleve a cabo la revisión de los recursos financieros disponibles para el plan; esta reducción de los miembros del comité al mínimo permitirá un mayor compromiso de ellos, con el desarrollo del plan, así como un sistema de comunicación más efectivo, reuniones más estructuradas y específicas y aminorará la pérdida de tiempo. Es importante también recalcar, la importancia de establecer un cronograma be estructurado, con fechas de cumplimiento de cada una de las fases y pasos, y aún más importante que el establecimiento de dichas fechas, es el cumplimiento de ellas. El cronograma es un factor clave en esta fase, pero al cual no se le da la importancia necesaria, por ello consideramos debe ser muy tomado en cuenta para optimizar el plan.

1.2 <u>Verificación de recursos:</u> de este punto no haber sido tratado durante la fase cero o pre fase, por el pre comité, deberá ser abordado como prioridad, por el comité del

proyecto, según los lineamientos expuestos en el paso 0.1.4. de Revisión de recursos disponibles, incluido en la pre fase.

1.3 <u>Descripción y diagnóstico organizacional:</u> este paso consiste e la revisión y análisis de información referente a la organización, que permitirá posteriormente la alineación de la estrategia del negocio y cultura organizacional con el plan de compensación variable en desarrollo, el proceso se inicia con:

1.3.1 Revisión y análisis de los valores organizacionales: siendo estos la base de la cultura organizacional vigente, deben ser detenidamente analizados con el objeto de tener una idea muy completa de la compañía y en base a esto continuar con el

proceso. Principalmente se revisan misión, visión, valores, creencias.

1.3.2 Revisión y análisis de características y procesos organizacionales: de igual forma, las características y procesos de la empresa o planta son de gran importancia para la descripción y diagnóstico organizacional, ya que son ellos los que permiten ver las actividades que se realizan en la organización y qué elementos o factores de ellas pueden y deben ser recompensados, además de aquellas características de entorno, que influyen sobre la cultura organizacional sin percatarnos de ello, tales como tipo de producto, mercado y ubicación geográfica de la planta, entre otras. Al trabajar en empresas con procesos manufactureros dichos proceso son operacionales en su mayoría, además de muy manuales para el obrero especializado que los realiza; así mismo, el nivel de estos tendrá leves variaciones de una planta a otra, siendo el común encontrar un rango de educación desde bachilleres hasta Técnicos Superiores, siendo este el nivel más alto. Esta es el tipo de información que es considerada de interés en este paso y que luego será un insumo fundamental para otras fases y pasos posteriores.

1.3.3 Revisión y análisis de resultados globales esperados: luego de este análisis de las particularidades del negocio, se realizará un análisis de los objetivos o metas globales esperados, la razón, es que estos predeterminarán las decisiones sobre qué procesos deben mejorarse dentro de la planta, con los cuales se vela por alcanzar estos resultados globales. En base a esto se va a desarrollar el plan de compensación variable; al apoyo que puede prestar para la consecución de estos resultados. En específico, se pueden observar resultados globales esperados tales como aumento de utilidades netas del negocio, que al ser analizados, deriva en metas para la planta como unidad del negocio, y se traduce en metas operacionales para los obreros especializados tales como reducción de desperdicios, la cual apoya estos resultados globales desde el área de acción de la unidad. Son estas metas de la planta, las que se relacionarán posteriormente con pagos variables, de

forma de apoyar esta gestión.

1.3.4 Revisión y análisis de indicadores claves de negocio: cada organización tiene identificados diferentes indicadores claves de negocio, que dependen de los procesos, productos, mercados, estrategia del negocio, entre otras características de esta. El revisarlos y analizarlos, permite determinar sobre cuales de ellos se puede impactar en pro de la consecución de los resultados globales esperados, dada la obvia relación directa que existe entre ambos. En las plantas manufactureras, los indicadores claves del negocio son meramente operacionales dado el carácter de las actividades allí realizadas, aunque luego se traduzcan en indicadores financieros que son los de principal interés para cualquier organización.

1.3.5 Revisión y análisis del nivel de involucramiento de los empleados con los resultados globales del negocio: es importante para este tipo de planes, el revisar los niveles existentes de involucramiento de los empleados con los resultados del negocio, ya que permite apreciar que tan preparada puede estar la organización para establecer o ampliar los nexos de pertenencia o compromiso de los empleados, hacia con su empresa. Al ser parte fundamental de estos planes, el establecimiento de una relación ganar-ganar entre la empresa y el empleado, el no contar con los niveles adecuados de involucramiento, podría generar problemas para la aceptación del plan en cuestión. Dado que los resultados que perciben los obreros especializados de su trabajo en las plantas manufactureras son fácilmente observable y cuantificables, dado que se basa en producción, costos, etc., es común encontrar que ellos sienten muy relacionado su trabajo con dichos resultados, lo que constituye una ventaja en este aspecto, de nos ser este el caso deberá desarrollarse una estrategia que logre aumentar estos niveles, ya que de esto depende gran parte del éxito del plan.

1.3.6 Revisión y análisis de efectividad de RRHH: luego de revisar la generalidad de la organización, deberá irse a un nivel más específico dentro de ella, revisando así un departamento que juega un papel clave dentro de estos planes de compensación variable, esa es la unidad de Recursos Humanos. Así, deberá revisarse y analizarse la efectividad de todos los proceso de RRHH en la organización ya que la mayoría de ellos se ven involucrados en el plan. La mayoría de la organización debe percibir como justos y adecuados estos procesos, ya que de lo contrario puede que creen malas expectativas en torno al plan de

compensación variable

1.3.6.1 Revisión y análisis de las características de los procesos de compensación: prestándole mayor atención a la función de

Compensación dada su relación directa con el proyecto

1.3.7 <u>Documentación de la cultura organizacional:</u> además puede brindar resultados interesantes y válidos para el análisis en esta fase, el llevar unos procesos de entrevistas o cuestionarios a personal de la organización, tanto a niveles gerenciales como de piso, donde se indagará sobre la cultura organizacional, permitiendo completar su documentación. Este proceso, permitirá obtener la percepción de dicha cultura, desde una perspectiva más real y relacionada directamente con la organización, brindada por sus protagonistas, como lo son los trabajadores

1.3.8 Determinación de la brecha existente entre la cultura organizacional actual y los requerimientos del nuevo plan: la información cultural que se ha ido recolectando y analizando en las sub fases anteriores, permite el establecimiento de un indicador muy importante para el diagnóstico organizacional, como lo es la determinación de la brecha existente entre la cultura organizacional presente y los requerimientos del plan de compensación variable a desarrollar; esta debe ser la mínima posible, para continuar con los siguientes pasos, de no ser ese el caso, deben estudiarse los requerimientos del plan, ya que el cambiar la cultura organizacional de una empresa es una tarea muy compleja y que consumiría una gran parte del tiempo

1.4 <u>Identificación de criterios y restricciones para el nuevo plan:</u> toda la información organizacional hasta ahora recabada, servirá de input para la identificación de criterios importantes para el negocio, así como permitirá detectar aquellos

elementos de la organización o de sus procesos que no pueden ser modificados dada su carácter fundamental dentro de estas, de igual forma se logra conocer el ambito organizacional, el tipo de recurso humano que posee, las creencias y paradigmas de los empleados, entre otros criterios que pueden convertirse en limitaciones para el desarrollo del plan, las cuales pueden abordarse para eliminarlas o reducirlas o también puede tratar de no interferir con ellas o que ellas interfiera con este esquema. La identificación de estos criterios y restricciones del nuevo plan, lleva al comité del proyecto a cumplir de forma adecuada con el siguiente paso.

1.5 Definición de metas y objetivos del plan de compensación variable: procesamiento de cada uno de los pasos anteriores, así como su análisis permite llegar a la actual posición del proceso, que constituye el corazón de esta fase de planificación. La definición de metas y objetivos del plan, viene determinada por los resultados anteriores obtenidos y es el establecimiento de los fines o propósitos que se persiguen con el plan. Se deben definir muy clara y específicamente ya que marcaran el Norte que llevarán las fase y pasos posteriores. En las plantas manufactureras, los objetivos del plan deberán alinearse con aquellas areas impactabables por sus empleados, así, se deben definir metas operacionales enmarcadas en criterios que utiliza toda planta de estas características, es decir, producción, costos, efectividad, servicio y por último queremos mencionar seguridad, que por el tipo de actividades y procesos realizados en estas industrias, debe significar un criterio de importancia para ellas y que puede derivar en otros como ausentismo, por ejemplo, que aunque de forma indirecta, también contribuyen al apoyo de la estrategia del negocio.

1.6 Definición de participantes o beneficiarios del plan de compensación variable: luego de saber el o los fines que se persiguen con el plan, ya es posible establecer qué integrantes de la organización intervienen o pueden influenciar en la consecución de ellos, siendo este el principal criterio de selección de los participantes o beneficiarios del plan. Ellos, pueden o no, intervenir de una forma directa en los proceso o actividades que van a ser evaluados en el plan, eso depende de la amplitud que va a tener este (la cual es definida por el comité del proyecto), pero lo importante en este aspecto es que sea cual sea la relación del empleado con el proceso, los indicadores y variables con las cuales son evaluados, estas siempre sean aquellas en las que impacte; este punto será desarrollado de forma más amplia en el apartado de Identificación de lineamientos del plan de compensación variable, en la fase de Ejecución. En el caso de plantas manufactureras, es posible encontrar variedad en los participantes del plan, lo que si no debe variar es que estos se agrupen en equipos de trabajo de procesos, ya que dadas las actividades que se realizan en estas industrias, el esquema de trabajo en equipo es el más común, y dada la alineación que debe existir entre la cultura organizacional y el plan de compensación variable, el pago para equipos deberá ser el plan a seguir. Los investigadores, también consideramos importante destacar un proceso a la definición de los participantes que puede ocurra de una forma inintencional, pero que es de vital importancia para el éxito del plan. Y es que, antes de hacer esta definición se deberá llevar un proceso de revisión de los perfiles de los cargos que se verán incluidos en el nuevo plan, así como el perfil del equipo o la unidad como un todo, para de esta forma estudiar realmente la factibilidad de incluir este personal en el esquema variable.

2 Elaboración del plan de compensación variable: esta fase constituye el centro de la metodología, es donde se concretan las ideas en hechos y realidades, y donde se le da forma al producto que se desea obtener. Va desde el diseño del plan hasta el lanzamiento de éste y da paso a una fase que ocurre de manera continua luego de lanzar el plan, siendo esa la fase de mantenimiento

2.1 <u>Diseño del plan de compensación variable:</u> ya se puede hablar sobre qué debe componer el plan, cómo debe funcionar o cómo debe medirse, entre otros. Ahora es el momento de cuajar las ideas, de conceptualizar el plan que se desea aplicar, y

para ello hay que tomar en cuenta los siguientes elementos del diseño:

2.1.1 <u>Identificación de lineamientos del plan de compensación variable</u>: el objetivo es determinar aquellos elementos que van a darle la estructura al plan, son los

fundamentos que van a permitir su existencia

2.1.1.1 Tipo de plan: existen variedad de planes variables que son explicados en la matriz bibliográfica (ver apéndice 1-Componentes del plan) tales como: ganancias compartidas, distribución de ganancias, metas compartidas y combinaciones de ellos. Estos planes son definidos por la forma de pago y la forma en las que evalúan las medidas que producen el pago del plan. Para las plantas manufactureras, por las actividades que en ellas se llevan a cabo, el personal que opera y el esquema de trabajo por equipos en el que se basan, los planes deben ser del tipo de medidas compartidas, si desean lograr establecer una relación exitosa con los trabajadores de la planta. Este tipo, permite evaluar indicadores grupales en la labor diaria y los liga a una posible recompensa de alcanzar los niveles requeridos, además de lograr motivar y apoyar la labor del equipo, ya que los resultados evaluados no son individuales sino grupales. Es por ello que se sugiere la utilización de estos esquemas de compensación variable para equipos de trabajo de plantas manufactureras.

2.1.1.2 Establecimiento de medidas: ahora se explicarán de forma descendente, los elementos que son evaluados en los planes de compensación variable, desde el más amplio hasta el más específico. Así, lo primero que debe hacerse para elegir estos criterios, es seleccionar el tipo de medida a utilizar, las cuales varían entre medidas operacionales y medidas financieras, como también lo explica el apéndice 1. Luego de revisar los procesos y características de la organización que desee aplicar un plan variable, se puede inducir qué medida le conviene más, también puede ocurrir una mezcla de ellas; es importante resaltar que siempre detrás de una medida operacional hay una financiera. Al ser una planta manufacturera el foco de nuestro estudio, la respuesta es ir por medidas operacionales, siempre y cuando el personal seleccionado como participante del plan, sea aquel que esté relacionado con el proceso productivo directamente va que de otra forma, el plan no cumplirá con su labor de elemento motivador por no ser percibido como justo. Entonces, las medidas operacionales permitirán a los trabajadores, establecer una relación

más directa entre sus labores y los resultados de su equipo y los de la empresa, volviéndolos partícipes de los éxitos o fracasos de ella. Estas medidas contienen variables las cuales vuelven aún más observable el impacto de su esfuerzo sobre los resultados.

- 2.1.1.3 Establecimiento de variables: dependiendo de la medida seleccionada, se determinan las variables a evaluar y recompensar con el plan. Las medidas financieras, por ejemplo, derivan en variables tales como ganancias, pérdidas o utilidades, entre otras. En el caso de las medidas operacionales, éstas contienen variables como costos, producción y servicio, es decir, cada medida conlleva a variables relacionadas más cuantificables y tangibles por parte de los empleados. En las plantas manufactureras, y como resultado de la utilización de medidas operacionales, se pueden encontrar variables como las antes mencionadas, las cuales a su vez contienen aquellos criterios de medición que se consideran los más observables dentro de las labores diarias en una planta manufacturera, los indicadores.
- 2.1.1.4 Establecimiento de indicadores: estos, son la unidad de análisis por la cual el o los equipos de trabajo son directamente medidos y a la vez recompensados. Representan el último eslabón en la cadena de unidades de medición para el plan variable, siendo sus medidas las que establecen la remuneración a recibir. Es importante que al seleccionar los indicadores, estos sean lo más mensurables posible, además de directamente relacionables con el desempeño de los trabajadores, por las razones antes expuestas. También existe un punto clave para el establecimiento de indicadores de un plan de compensación variable y es, que deben utilizarse aquellos que los trabajadores ya conozcan; entre otras razones, porque ya debe existir un sistema de evaluación de ellos, los trabajadores ya los manejan y seguramente, como indicadores de desempeño, ya están alineados con la estrategia del negocio. Cada planta determina qué indicadores debe utilizar dependiendo de los criterios que se acaban de mencionar y por ello es imposible mencionar aquí los que más le pueden convenir.
- 2.1.2 Establecimiento de metas: a este paso hay que darle gran importancia y dedicarle el tiempo necesario, al momento de diseñar el plan. El establecimiento de metas, se refiere a los objetivos que debe cumplir el equipo de trabajo, dentro del tiempo estipulado para como resultado, obtener la recompensa monetaria preestablecida. Muchas veces existen metas mínimas, medias y máximas dentro del esquema del plan, cuyo cumplimiento devenga recompensas que reciben el mismo nombre, pago mínimo, medio y máximo; esto lo que busca es ampliar el rango en el cual se puedan ubicar los equipos, de forma de no castigarlos inmediatamente, de no cumplir con la meta establecida. Es entonces cuando se habla de las formas en las cuales se establecen estas metas, las vías posibles son dos, metas históricas y metas proyectadas. La primera se basa en mediciones anteriores del indicador, y fija como meta, el valor que el comité considere adecuado, usualmente es el valor máximo alcanzado o hay quienes eligen una forma más conservadora y utilizan el promedio alcanzado en un período de tiempo.

La selección de esta forma de establecer las metas, requiere que los indicadores sean preexistentes para permitir el estudio histórico de la data y como ventaja se podría decir que permite a los empleados percibir como justo y adecuado el plan, ya que además que se les mide con indicadores por ellos conocidos, deben alcanzar metas que ya han completado antes, lo que les brinda seguridad y los reta al mismo tiempo. La segunda forma, se basa en la primera para hacer proyecciones de esa data histórica, buscando un crecimiento de los indicadores seleccionado, y aunque puede ser mal visto por los empleados, es una forma que permite obligar a una mejora de los resultados, lo importante es manejar con cuidado esta forma, ya que puede convertirse en un problema cuando en lugar de motivar, desmotiva. Para las plantas manufactureras, cualquiera sea el camino seleccionado, lo importante es tomar en cuenta lo antes expuesto, así como los criterios de autofinanciamiento y posibles cambios en las metas. El autofinanciamiento se refiere a la capacidad que debe poseer el indicador y su meta, de subsidiar el pago que se otorga a los trabajadores por su cumplimiento, es decir, la empresa no debe invertir nada en el pago del plan variable, ya que el cumplimiento de las metas permitirá al plan auto pagarse, por la reducción de costos alcanzada, la optimización de los procesos, el mayor aprovechamiento de los recursos, etc. El segundo punto a tomar en cuenta, los posibles cambios en las metas; debe establecerse desde un principio que las metas a alcanzar pueden variar en el tiempo. De no hacerse esto puede crearse descontento con el plan, ya que al momento que, por razones que lo ameriten, deban modificarse las metas a alcanzar, los empleados se sentirán desconfiados de la decisión tomada y esto genere dudas alrededor de este. Es por ello que es fundamental dejar este punto claro desde un principio.

2.1.3 Método de pago: identifica cada uno de los lineamientos de la forma de pago del plan. El establecimiento de este, conforma un apartado de gran interés para los empleados y por lo tanto debe ser manejado de la forma más corecta posible, evitando a todo lugar cualquier tipo de error que pueda llevar a quejas o molestias

por su parte.

2.1.3.1 Frecuencia de pago: para establecer este criterio, se debe tomar en cuenta un principio de los planes de compensación variable, y que en los casos de equipo de trabajo que laboran en plantas manufactureras adquiere un carácter más primordial. Mientras más rápido se haga el pago, mejor. Los pagos deben llevarse a cabo, inmediatamente después de cumplir con el período de medición, la razón es que así, los empleados pueden establecer una relación más directa entre sus resultados y la paga recibida, es decir, les permite percibir el plan, como un elemento realmente motivador, se establece una especie d relación causa-efecto muy beneficiosa para ambas parte, trabajadores y empresa. Como desventaja principal de éste pago en tan corto tiempo, se encuentra el trabajo administrativo, ya que este debe realizarse muy rápidamente luego de finalizada la medición, la cual también debe ocurrir muy oportuna y eficazmente. Pagos en mayores marcos de tiempo, desvirtua la relación entre resultados y paga, siempre y cuando los resultados hayan sido obtenidos mucho antes que la paga, si en cambi los resultados sólo se generan y son evaluados una vez al año, e inmediatamente después son copmpensados los trabajadres

por dichos resultados, no debe existir ningúnproblema al repsecto. El primer caso, mediciones cortas, pago inmediato; es el que debe darse en toda planta manufacturera que desee aplicar estos planes variables, esto debido a razones como los indicadores que utiliza el plan, los cuales comúnmente son evaluados en períodos cortos de tiempo; además los equipos de trabajo a los que aplica el plan, estarán constituidos por trabajadores con un nivel entre mediano y bajo, quienes no conciben pagas a largo plazo, por trabajos realizados a corto; más aún con los sueldos que devengan, en los cuales la mayoría de las veces, la compensación variable impacta de forma considerable lo que los obliga a solicitar su paga con urgencia, estas son las razones de mayor relevancia por las cuales es vital en los PCV en industrias de este tipo, que la paga sea lo más inmediato posible.

- 2.1.3.2 Límites máximos y mínimos: específicamente se establecen para proteger a las empresas u organizaciones que apliquen el plan. La razón reside en que, de no ser alcanzadas las metas, se imposibilita el pago autofinanciado de los indicadores del plan, lo que obligaría a la empresa a optar por financiar ella estos montos, los cuales pueden llegar a ser cantidades muy considerables de dinero. Esto desvirtúa el plan, ya que no se cumple con la relación ganar-ganar establecida al inicio del mismo. Ahora, en el caso de límites máximos se podría pensar que estos no deberían existir, ya que si se alcanzan altísimos niveles de cumplimiento de los indicadores, entonces se supone el plan posee el dinero para pagar por eso, pero en la realidad no ocurre así. Cuando se establecen máximos, la empresa busca protegerse de situaciones que disparen estos indicadores de forma muchas veces incontrolable momentáneamente; pero que no se vean reflejados en ganancias para ella, por ejemplo, la introducción de una nueva maguinaria podría aumentar la producción de un bien en un período determinado, pero si ese bien no está siendo consumido por los clientes, no importa que tan alta haya sido la producción del bien, o que tan bajos los costos de producción, la situación es que el plan no cuenta con el dinero para pagar. Es por ello que se deben establecer límites mínimos y máximos de pago en los planes de compensación variable para equipos de trabajo, siendo el mínimo igual a cero, para con ello no enviar el mensaje a los trabajadores de que sin importar su nivel de cumplimiento, el plan siempre paga, una cuota baja, pero paga. Y, estableciendo un límite máximo, que sea regido por la demanda de productos, ya que la producción programada en la planta va a ser el resultado de esa demanda antes mencionada. De esta forma, lo equipos de trabajo perciben el plan como justo y no pierden el respeto hacia las metas de los indicadores, disminuyendo así el compromiso con el este.
- 2.2 <u>Establecimiento de la comunicación del plan de compensación variable</u>: una vez aprobado, el objetivo es establecer una estrategia de introducción al plan de compensación variable. Esta comunicación es fundamental para su éxito, pues

dependiendo de ella mejor será su entendimiento por parte del personal y los empleados lo aceptarán más rápidamente. El plan se le debe "vender" al personal, para que ellos que son los mas afectados con su implantación los conozcan, entiendan y acepten. El establecimiento de la estrategia de comunicación depende de las características de la dependerá de las particularidades de cada empresa, pues debe adaptarse a sus modelos de comunicación y su cultura. Esta comunicación debe abordar temas como: objetivo del plan, impacto de los participantes en las medidas, funcionamiento del plan y las probabilidades del cambio de las metas, entre otros.

2.3 <u>Establecimiento del programa de adiestramiento del plan de compensación variable:</u> El propósito de este programa de adiestramiento, explicar la nueva estrategia de compensación y alinear al personal con esta. Esto se puede lograr de dos maneras, mediante la administración de cursos al personal afectado por el plan y/o mediante un adiestramiento a los supervisores con efecto cascada, de manera que dichos supervisores luego compartan sus conocimientos con sus supervisados y de esta manera se adiestren unos a otros en el funcionamiento del programa. El llevar a cabo este entrenamiento es muy importante pues los trabajadores entenderán el plan y lo internalizarán, lo que ocasionará un aumento del desempeño y una elevación en los niveles de pago.

2.4 <u>Documentación del plan de compensación variable:</u> todo plan de compensación variable debe tener por escrito las normas y procedimientos que lo describen. Estos documentos (presentaciones, volantes, trípticos,...) que se hayan creado para el plan, deben condensarse en un archivo que sea accesible, para aclarar dudas, evitar diferencias de aplicación de un período a otro, etc. El contar con esto aporta a los empleados mayor seguridad en el plan, pues sentirán que éste tiene bases sólidas y que se encuentra bien documentado.

2.5 <u>Lanzamiento del plan de compensación variable:</u> para el momento de lanzar el plan hay que validar que el trabajador responda que el personal se siente realmente preparado para asimilar la nueva estrategia de compensación. Esto se debe a que puede existir un plan perfectamente diseñado pero si se descuida al momento del lanzamiento, todos los esfuerzos previos serán en vano y el plan puede fracasar.

Mantenimiento y control del plan de compensación variable: Aunque tiende a descuidarse esta es una etapa fundamental para los planes de compensación variable, pues busca medir los resultados obtenidos con su implantación tanto a nivel de productividad empresarial, como a nivel de motivación y desempeño de los trabajadores. Además, es en esta etapa donde se analizan los procesos para detectar fallas y proponer correcciones idóneas que permitan mejorar el funcionamiento del plan.

3.1 Estrategia de comunicación del plan de compensación variable: No basta con establecer un muy buen programa de comunicación para el lanzamiento del plan, es preciso crearlo también para su mantenimiento. Es necesario que los empleados sientan que el plan es transparente, que no esta manipulado por la gerencia, que hay facilidad de ver los resultados obtenidos en cada período y que ellos corresponden perfectamente con la compensación recibida. Esto se puede lograr a través de canales de comunicación como lo son las carteleras, presentaciones interactivas periódicas de resultados, o a través de la implantación de un sistema de información que permita mantener a los empleados siempre informados, tal vez

mediante un kiosco virtual, donde se exhiban constantemente las medidas del desempeño por equipo. Cualquiera de estas medidas permitirá que los empleados se sientan parte importante del proceso, y por ello, sientan más confianza en esta estratoria de companyación.

estrategia de compensación.

3.2 Revisión y evaluación de los resultados del plan de compensación variable: Una vez implantado el plan, es necesario revisar si éste está dando resultados, para lo que la organización deberá tener un monitoreo constante, revisando sus resultados de manera periódica y en períodos cortos de tiempo, para detectar desviaciones y poder corregirlas en el menor tiempo posible. Por ello, en esta fase vuelve a tomar importancia la existencia de un sistema de información que presente los resultados automáticamente, de esta manera no será necesario elaborar una presentación o una cartelera, simplemente el sistema arrojará los resultados y éstos serán observados por los beneficiarios del plan, para notar su desempeño y validar que las maquinarias se encuentren en condiciones normales, es decir, sin presentar fallas. Luego de obtener estos resultados, se deben evaluar los porcentajes de cumplimiento, niveles de productividad, capacidad de atención al cliente, ahorro de costos, etc. o cualquier otra variable que tomada en cuenta por la empresa, para chequear si es necesario intervenir en alguna parte del proceso.

3.3 Revisión y evaluación de las variables, indicadores y metas del plan de compensación variable: en el momento que se revisan los resultados del plan se debe tomar en cuenta si las variables elegidas están siendo efectivas, motivando al personal, incrementando ganancias, entre otras. Además de las variables, se deben chequear las mediciones utilizadas para cada variable, es decir, los indicadores, de quienes depende el resultado de las mediciones. También debe considerarse la revisión de las metas que fueron cumplidas por los trabajadores, pues metas muy altas disminuirán los niveles de desempeño, porque los trabajadores sabrán que no podrán alcanzarlas y metas muy bajas traen problemas para la gerencia, pues tendrán que pagar por aumentos mínimos en el desempeño. Todo esto debe

evaluarse para mejorar los resultados del plan.

3.4 <u>Detección de fallas observadas:</u> una vez revisados y evaluados los resultados es necesario buscar respuestas al comportamientos de dichos efectos, este análisis se debe realizar de manera cuidadosa pues con el se detectaran las fallas del plan y la parte del proceso y el personal que necesita apoyo para corregir dicha falla. Si los procesos del plan se llevan de una manera automatizada, es probable que el mismo sistema notifique donde esta falla, y que repercusiones tiene en el desenvolvimiento del resto del plan. En este proceso los empleados, que trabajan directamente en planta, son muy importantes, "pues son ellos quienes saben realmente el funcionamiento de las maquinas y podrán detectar, incluso antes de la revisión de resultados, las fallas existentes.

3.5 <u>Corrección de fallas observadas:</u> luego de detectar las fallas presentes en el plan de compensación variable, se deben plantear soluciones para corregirlas. Estas soluciones serán sometidas a aprobación de la gerencia correspondiente y para luego crear los cambios necesarios e incluirlas en el plan. En esta fase también se requiere de propuestas de mejoras de los empleados de planta, pues son ellos los

expertos en estas maquinarias.

3.6 <u>Integración del plan de compensación variable con los empleados:</u> esta etapa es muy importante, pues el integrar al personal con el plan de compensación ayudará al éxito del mismo. Esto se debe a que los resultados globales vienen directamente

por el personal, pues son ellos los responsables de manejar las maquinarias y velar porque el proceso se desarrolle de una manera fluida. Si los empleados se involucran con el nuevo plan, lo harán con los resultados de éste sistema y por ende por loes resultados globales del negocio, lo que traerá como consecuencia un personal comprometido con los resultados y preocupado por la producción.

3.6.1 <u>Establecimiento de canales:</u> resulta importante que, si se quiere incentivar al involucramiento del personal con el plan de compensación variable, se establezcan canales, tanto formales como informales, para hacerlo. Así, algo como buzones de sugerencias, reuniones periódicas, entre otros serán vía que se pueden tomar en cuenta para este apartado, logrando que los empleados se sientan escuchados y se motiven a participar activamente en el aporte de ideas para correcciones o mejoras del plan.

3.6.2 Establecimiento de la periodicidad: Una vez establecido el canal a través del cual los empleados podrán aportar ideas y cambios para el sistema de compensación, es necesario comunicar la periodicidad en la que se realizarán las revisiones de dichos aportes. De esta manera, los empleados sabrán que dentro de un período determinado podrán comunicar sus proposiciones y que estas serán tomadas en cuenta.

3.6.3 Recepción y análisis de mejoras propuestas: Se refiere a la recepción por parte de los supervisores encargados y del comité del proyecto de las mejoras propuestas por los empleados, para el perfeccionamiento del plan de compensación. Además, debe crearse un equipo de análisis de dichas propuestas, apara determinar cual de todas serán sometidas a aprobación.

3.6.4 <u>Desarrollo de mejoras propuestas:</u> Esto no es mas sino la implantación o puesta en práctica de las mejoras que luego de ser propuestas por el empleado, analizadas y validadas por el comité, para luego pasarlas por las firmas correspondiente de manera de comenzar a implantarlas.

3.7 Reuniones de mantenimiento: Es muy importante para el mantenimiento del plan el programar reuniones periódicas coordinadas por el comité del proyecto. El contar con estas reuniones garantizará la revisión constante del plan, disminuyendo las probabilidades de fracaso del mismo, pues en ellas se detectarán fallas y se analizarán soluciones para que el plan se adapte a los requerimientos del entorno y de la empresa, logrando mayor motivación y credibilidad por parte de los trabajadores.

3.7.1 <u>Determinación del sistema de comunicación</u>: los resultados obtenidos en las reuniones de mantenimiento deben:ser comunicados a la organización, para ello se debe formalizar un sistema de comunicación, que aporte seriedad y confianza a dicha reuniones.

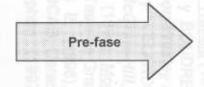
3.7.2 <u>Recolección de resultados:</u> El metodote la recolección de resultados es muy importante ya que de él depende la puntualidad y especificidad de los resultados, utilizando métodos manuales la probabilidad de error puede ser mayor y esto otorga un poco de desconfianza al trabajador, mientras que un método sistematizado tendrá menos probabilidades de error y por ende otorgará mayor confianza al trabajador.

3.7.3 <u>Presentación de resultados:</u> la manera de presentación de los resultados a la organización es de suma importancia, pues dará la impresión de la situación del plan de compensación, por ello es bueno tener sistemas de información que apoyen la gestión del comité del proyecto y formalicen la presentación de los resultados.

RECOMENDACIONES

- Aplicar en un caso real, dentro de una planta manufacturera, la metodología diseñada en la presente investigación para con ello, validarla permitiendo su uso como referencia obligada al momento de pensar en planes de compensación variable.
- Ampliar la presente investigación, hacia un marco organizacional y de empleados más amplio.
- Debe estudiarse la posibilidad de desarrollar un esquema o sistema de información, que sea el canal de revisión de los empleados, el cual se actualizaría diariamente de una forma automática y le permitiría al empleado, revisar desarrollo grupal, comparaciones entre equipos, fallas que pueden estar ocurriendo por las cuales no se están alcanzando la metas, entre otras informaciones de interés.

Esquema propuesto de la metodología para la elaboración de un plan de compensación variable para equipos de trabajo en plantas manufactureras



- •Reunión pre-comité
- Pre-revisión de la cultura organizacional
- Revisión de la necesidad de un plan de compensación variable
- •Pre-definición de objetivos del plan
- •Revisión de recursos disponibles
- Aprobación del proyecto
- •Designación del líder del proyecto

Planificación

- *Identificación de la unidad responsable (comité del proyecto)
- Verificación de recursos disponibles
- Descripción y diagnóstico de la organización
- Definición de metas y objetivos del plan
- Definición de participantes o beneficiarios del plan

Elaboración

- *Diseño del plan
- ·Plan piloto
- Establecimiento de programa de comunicación
- Establecimiento de programa de entrenamiento
- Lanzamiento del plan

Mantenimiento y Control

- Establecimiento de estrategia de comunicación del plan de compensación variable
- •Revisión y evaluación de los resultados
- •Revisión y evaluación de las variables, indicadores y metas
- ·Detección de fallas
- Corrección de fallas
- Integración del plan de compensación variable con los empleados
- •Reuniones de mantenimiento

REFERENCIAS BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

- ARRIAGA, E. y VELÁSQUEZ (1997), Propuesta de un Modelo de Recompensa ligada al desempeño para la Industria Cementera, Tesis de Grado, UCAB, Caracas.
- BELCHER, David (1973), <u>Sistemas de retribución y administración de salarios</u>, Deusto, Bilbao.
- BELCHER, John (1996), How to design and implement a results-oriented variable pay system, Amacon, Estados Unidos de América.
- BELLORÍN, L y RIVAS (1992), <u>Técnicas de documentación e Investigación I,</u> Universidad Nacional Abierta, Caracas.
- BUSTAMANTE, I y HERNANDEZ (2002), <u>Análisis de la Incidencia de los costos de producción por la posible tranferencia de un proceso productivo de una planta a otra</u>, Tesis de Grado, *UNIMET*, Caracas.
- CHIAVENATO, Idalberto (1998), <u>Administración de Recursos Humanos</u>, <u>McGraw-Hill</u>, Santafé de Bogotá.
- COLMENARES, Jorge (1998), <u>La Manufactura</u>: <u>La función de producción</u>, <u>UNIMET</u>, Caracas.
- DESSLER, Gary (1991), Administración de Personal, Prentice-Hall, México.
- ELORDUY, Juan I. (1993), <u>Estrategia de empresa y Recursos Humanos</u>, *McGraw-Hill*, México.
- FERNÁNDEZ-RIOS, M. y SÁNCHEZ (1997), Valoración de puestos de trabajo, Díaz de Santos, Madrid.
- FLANNERY, P. HOFRICHTER Y PLATTEN (1997), <u>Personas, desempeño y pago</u>, The Hay Group, Buenos Aires.
- GIBSON, J., IVANCEVICH y DONNELLY (1996), <u>Las Organizaciones</u>, <u>Comportamiento</u>, <u>Estructura</u> y <u>Procesos</u>, <u>McGraw-Hill</u>, Madrid.
- GRANELL, Elena (1994), Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas, IESA, Caracas.
- GROSS, STEVEN (1995), <u>Compensation for Teams</u>, <u>Amacon</u>, Estados Unidos de América.
- HAY TRAINING & DEVELOPMENT (2000), Manual de Curso: "Compensación Variable", Hay Group Andino, Caracas.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ y BAPTISTA (1994), Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, México.
- KREITNER, Robert (1997), <u>Comportamiento de las organizaciones</u>, <u>McGraw-Hill</u>, Madrid.
- Ley Orgánica del Trabajo (1997), Educen, Caracas.
- MILKOVICH, G. y BOUDREAU (1994), <u>Dirección y administración de Recursos</u> Humanos, *Addison-Wesley Iberoamericana*, Delaware.
- MORALES, J. y VELANDÍA, <u>Salarios</u>, <u>estrategia y sistema salarial o de</u> <u>compensación</u>, *McGraw-Hill*, Bogotá.
- OCHOA, Alberto (1998), Motivación y eficiencia en el trabajo en obreros de bajo nivel jerárquico, Tesis de Grado, UCAB, Caracas.
- PALACIOS, Luis E. (1998), <u>Principios esenciales para realizar proyectos (Un enfoque latino)</u>, UCAB, Caracas.
- ROBBINS, Sthephen (1997), <u>Comportamiento Organizacional</u>, <u>Prentice-Hall</u>, México.
- SABINO, Carlos (2000), El proceso de investigación, Panapo, Caracas.

INTERIAANAGERS (2000), Standing Males, with URL

bits Personal in a service in a service specifical

OGLIASTIC Emple (2000) JA (E.S. STX 12 (2000)), of 1111

PERMIA, Rend in Side La Regionatation Marginia Grand

 SANCHEZ, Cesar (2001), <u>Manual de Equipos de Trabajo</u>, Consultores Gerenciales, C.A., Caracas.

SANTOS, Anibal (2001), <u>La Empresa</u>, Administración, *Universidad Autónoma del*

Estado Hidalgo.

- SCHUSTER, J y ZINGHEIM (1996), <u>The New Pay</u>, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- URQUIJO, José I. (1997), <u>La Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano)</u>, *UCAB-UCV*, Caracas.
- WERTHER, W y DAVIS (1999), <u>Administración de Personal y Recursos Humanos</u>, *McGraw-Hill*, México.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y MATERIAL ON-LINE

- CASCIO, Wayne (1989), Managing Human Resources, McGraw-Hill, EEUU.
- CAZENAVE, Teresa (s.f.), Sueldos, Esclavos del resultado, en URL: http://www.negocios.com.ar/secciones/recursos humanos/nsrh098a.htm
- CEA, María A. (1998). Metodología cuantitativa, estrategia y técnica de investigación social, Síntesis, España.
- COLLETTI, J. y FISS (s.a), Compensating, New Sales Roles, AMACOM, s.l.
- Entrevista a Jorge Bou (2001), El pago variable gana terreno, en URL: http://ar.clarin.com/suplementos/economico/2001-03-04/n-02101.htm
- GIGANTI, Estefanía (2000), Sueldos a la medida, en URL: http://www.arisnet.net/dj2000/hrvirt/sueldos.pdf
- GORODICH, Mariano (2000), Crece la Remuneración Variable, en URL: http://ar.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a articulos.ngmf?IDZONA=28&I DSUBZONA=2&IDART=1610&IDAREA
- GUIDINI, D. y RODIL (2000), Pago por Desempeño, en URL: http://ar.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf?IDZONA=28&I DSUBZONA=2&IDART=6220&IDAREA
- HAY GROUP (s.f.), en URL: http://www.haygroup.com.mx/HayGroup/AREAS/Com.htm
- HERRAIZ, María (1997), Los Complementos por Mayor Trabajo Realizado, Consejo Económico y Social (CES), Madrid.
- HUNT, John W. (s.f.), ¿Está satisfecho con su empleo?, en URL: http://www.barquisimeto.com/cielorojo/gerencia/ar0404.html
- INTERMANAGERS (2000), Sueldos Variables, en URL: http://ar.bumeran.com/aplicantes/contenidos/zonas/a articulos.ngmf?IDZONA=28&I DSUBZONA=2&IDART=230&IDAREA
- · LAFFONT, Jean-Jacques (1994), A Theory of Incentives in Procurement and Regulation, Massachusetts Institute of Technology Press (MIT Press), Segunda Edición, Cambridge.
- MILKOVICH, G. y NEWMAN (1996), Compensation, McGraw-Hill, EEUU.
- OCHOA, Alberto (1998), Motivación y eficiencia en el trabajo en obreros de bajo nivel jerárquico, Tesis de Grado, UCAB, Caracas.
- OGLIASTRI, Enrique (2000), ¿A usted cómo le pagan?, en URL: http://www.nhh.no/stud/spr/trspanskihtml
- PERNÍA, René (1996), La Remuneración Variable Grupal como alternativa de Compensación Salarial, su Importancia, Fundamentos Teóricos y Aplicación, Tesis de Grado, UCAB, Caracas.
- S.A. (s.f.), Motivaciones a los empleados, en URL: http://www.geocities.com/perfilgerencial/motivaciones a los empleados 3.html
- S.A., (2000), Como remunerar a los CEO, en URL: http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000-04-30/r-02401e.htm
- S.A., (2000), Ejecutivos en ganga, en URL: http://www.dinero.com/larevista/120/NEGOCIOS 02.ASP
- SABA, Samira (s.f.), No te vayas que te guiero, en URL: http://www.cvfuturo.com.ve/2001/02/05/retenerempleado.shtml

- SALINAS, Oscar (s.f.), <u>Al que la hace, ¡le pagan!</u>, en URL: http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/Administraciondesalari os.htm
- SULLIVAN, John F. (1991), <u>The Components, Cost Structure and Objectives of a Total Compensation Program</u>, *American Compensation Association* (ACA), EEUU.
- TOP COMPENSATION (s.f.), en URL: http://www.topcompensation.com/compensacion-variable.htm

APENDICES

APENDICES

El objetivo de este tipo de compensación es identificar las características organizacionales que impactarán en el pago...

¿Es la compañía una empresa crecimiento o en decrecimiento? Si se escoge la segunda opción, es posible que no se tenga el volumen potencial de crecimiento en el cual basar los pagos de incentivos, sin llevar un recorte en el headcount de la organización.

¿Es la industria ciclica? Esta respuesta es importante, porque todas las mediciones de desempeño financiero dependerán de la posición de la compañía para el ciclo. Si se está en la cresta de la curva, se debe evaluar a los trabajadores por diferentes medidas y calcular su pago de forma diferente a si se encuentra en la base de la curva.

¿Es la empresa sensible a fluctuaciones en

la tasa de interés?...

Cómo está posicionada la empresa en su ramo también afecta la compensación. El pago debe estar alineado con la estrategia de negocio, pero también debe reforzario. Por ejemplo: si la meta de la compañía es convertirse en un productor de bajos costos, entonces los indicadores utilizados para la evaluación del desempeño de equipo y para el pago deben estar relacionadas con un componente de

...existen 4 grandes factores organizacionales que deben ser tomados en cuenta al diseñar cualquier

estructura de compensación, éstos son:

Valores: se refiere a la forma en la que los valores organizacionales = funcionan, creando la oportunidad de pago. Se expresa en términos de valoración, generalmente a través de comparaciones de puestos y formas de establecer el pago básico, por ejemplo.

describe Procesos: secuencias realización del trabajo y determina que habilidades y competencias deben ser pagadas con los incrementos salariales y

pagos variables.

Actividad: explica la rama productiva a la

que se dedica la organización.

Resultados: es parte fundamental en la estructura salarial. Son los indicadores medidos por la organización para evaluar el desempeño continuo, y así establecer la compensación variable.

El comité de diseñadores, debe además conducir una serie de entrevistas con todos los Gerentes y/o Directores responsables de las unidades de negocio cuya estructura salaríal está bajo revisión...para ésta entrevista se puede utilizar un guión donde se pregunte, por ejemplo,

¿Cuál es la filosofía de la compañía y cómo afecta la compensación?

¿Cuál es la relación ideal entre la y el desempeño compensación organizacional?

¿Cómo, el actual plan de compensación apoya los esfuerzos organizacionales de equidad, calidad, eficiencia y productividad?...

Para esta fase se entrevistarán tanto empleados como gerentes para apreciar el entorno interno, que

Como en cualquier sistema organizativo. compensación debe prestar apoyo a la visión del negocio y la estrategia organizacional. De no ser así, ésta será inefectiva, en el mejor de los casos y contraproducente en el peor de ellos. Para que un plan de Compensación variable sea congruente con las necesidades de la empresa, la gerencia debe responder algunas interrogantes:

¿Cuáles son los Valores de la Organización?: conocer los valores es muy importante para la toma de decisiones en una organización. Si la gerencia cree que las personas son un recurso importante para la organización y que este recurso debe desarrollarse, decisiones serán muy diferentes a si se opina lo contrario. El comportamiento de la gerencia, representa un claro indicador de los valores gerenciales y por ende de los valores inculcados a los empleados en organización.

¿Cuál es la Estrategia de RRHH?: en realidad, ¿existe una estrategia de recursos humanos? El poder real del pago variable reposa sobre su habilidad para apoyar la estrategia de autoridad y colaboración de los empleados. Donde no existe dicha estrategia, el pago variable servirá como compensación pero no generará un aumento significativo en el desempeño; e inclusive podria ocasionar resentimiento en los empleados por no poder lograr las metas de los indicadores.

¿Están realmente convencidos de crear una cultura donde se involucre al empleado?: actualmente, todas las empresas profesan buscar involucrar al empleado con los resultados globales del negocio; sin embargo, en la realidad no siempre lo cumplen. La gerencia cree estar convencida de involucrar a los empleados con el negocio, pero al percatarse que esto implica más esfuerzo para elfos y mantener su status, prefieren no correr riesgos. Con sólo una pequeña inclusión de los empleados en el negocio, el pago variable no conseguirá cumplir todos sus objetivos.

¿Se poseen los Recursos necesarios para implantar este cambio?: La disponibilidad de los recursos financieros necesarios, es requerida para el adiestramiento, reestructurar los sistemas y obtener la consultoria adecuada. Si la gerencia no está decidida a asignar los recursos apropiados en éste esfuerzo, será difícil llevar a cabo un proyecto de Compensación Variable.

¿En qué grado se quiere involucrar al empleado con los resultados globales del negocio?: el compartimiento de la información va ligado al nivel de envolvimiento de los empleados con el Plan. La gerencia no puede esperar que los empleados se comporten como socios del negocio y tomen la iniciativa de mejorar el desempeño de la organización, si no entienden la misión, prioridades y retos del negocio.

Es muy importante que la gerencia sea sincera al contestar estas interrogantes, pues de ellas se puede obtener data que posteriormente servirá para la

FACEC	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

es, la preparación cultural de la organización para posibles cambios en sus sistema de pago. Este diagnóstico previo no sólo ayuda a determinar si los cambios en el sistema son viables, sino también indica aquellas áreas que necesitan especial atención antes de la implantación del nuevo plan.

Las herramientas a utilizar pueden ser: un cuestionario para los Gerentes, un estudio a los empleados o un grupo en específico, o ambas. En cualquiera de los casos, el marco a utilizar para dicho

diagnóstico se basa en 4 puntos clave:

 ¿En qué se enfoca la compañía? éste punto se divide en dos, primero ¿está la compañía orientada individualmente o en equipos? Puede ocurrir que la organización esté midiendo y recompensando el desempeño individual, sin importar que los empleados trabajan por equipos. Segundo, ¿Tiene la compañía una dirección clara y consistente que es comunicada a los empleados? Al alinear la compensación a la estrategia corporativa, los empleados necesitan conocer y entender dicha estrategia.

2. ¿Qué tanto demanda la compañía a sus empleados?, nuevamente se divide en dos puntos. El primero involucra la presión percibida por los empleados hacia su desempeño.¿Hasta qué nivel la compañía motiva la respuesta de los empleados para alcanzar metas y altos niveles de desempeño?. Segundo, ¿Son los empleados estimulados a usar sus iniciativas para experimentar y tomar riesgos en beneficio de mejorar le forma de trabajar?

3. ¿Están las personas dispuestas y son capaces de cambiar su forma de trabajo?, la confianza y el compromiso pueden ser un problema en éste apartado: ¿Confian los empleados en la compañía y en su gerencia? ¿Se motivan por la obtención de resultados? ó ¿Por el miedo a cometer errores?. Bajos niveles de confianza y una débil orientación hacia los resultados indican que los empleados responderán precavidamente ante iniciativas orientadas a mejorar el desempeño. Ellos estarán particularmente preocupados por poner en riesgo alguna parte de su compensación.

4. ¿Qué grado (nivel) de efectividad tienen las medidas claves de desempeño? nuevamente se divide en dos partes, Primero ¿Qué tan válido es el proceso de evaluación de desempeño en la organización? Y segundo, ¿Es el sistema actual de compensación competitivo y equitativo? También es importante tomar en cuenta si los empleados consideran que el pago está atado al buen desempeño. Si los empleados son escépticos ante las evaluaciones de desempeño, ellos deben desconfiar de un programa de compensación que propone unir el pago a los niveles alcanzados de éste.

... se podría pensar que el análisis anterior es puramente teórico, pero (según un estudio publicado delimitación del plan. De esta manera la gerencia puede evaluar, la adecuación de un Plan de Compensación Variable con la estrategia del negocio y la cultura organizacional.

Hoy en dia las empresas logran atraer a sus empleados desarrollando sistemas de recompensas que traigan mayor impacto al desempeño de las organizaciones; y los negocios, desarrollan estos sistemas de recompensa para apoyar la cultura de compromiso del empleado con su lugar de trabajo. Las personas encargadas de crear este tipo de compensación necesitan comprender la misión del negocio, la estrategia del plan de negocios, las prioridades de la gerencia y las variables claves de desempeño para alcanzar los objetivos del negocio. En este momento se puede crear una presentación por parte de la gerencia al comité de diseñadores, explicándoles los puntos anteriormente mencionados y entregar a este equipo un resumen de los objetivos a lograr.

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
PASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

por Hay Research for Managements) en realidad el marco de diagnóstico tiene relación directa con el éxito o fracaso de un plan de compensación,. En ese estudio, se le pidió a ejecutivos de Recursos Humanos que evaluaran sus compañías en términos del diagnóstico previo y relacionándolo con el éxito de sus programas de compensación, y se halló una fuerte conexión de causa-efecto entre ellos dos.

Al final del proceso de diagnóstico, el plan de compensación que más le conviene a la organización se hace más claro. El proceso de diagnóstico habrá documentado la cultura organizacional, tal cual la perciben los empleados. Al muestrear la opinión de los empleados, se inicia el proceso de comunicación que se volverá luego un paso clave.

Finalmente, se revelan áreas que deben ser tomadas en cuenta antes que un nuevo plan de compensación sea diseñado, muchos menos implantado. La prioridad ahora es cerrar la brecha existente entre los requerimientos culturales del sistema de compensación nuevo y la actual cultura organizacional. Para ello la compañía necesitará:

- Mejorar el enfoque: Ejercicios de "Team Building" y reuniones reforzarán la orientación al trabajo en equipo de la organización. Si los objetivos no son los suficientemente conocidos, la compañía debe clarificarlos y asegurarse que los empleados los conozcan.
- 2. Estimular el desarrollo y la innovación: un programa de incentívos atados al desempeño no necesariamente alentará nuevas ideas si la cultura organizacional del momento no apoya la innovación y penaliza el bajo desempeño. El nuevo programa de compensación debe incluir pasos para cambiar la cultura, poniendo en claro que bajos niveles de desempeño no serán tolerados mientras que los resultados que rompan expectativas serán reconocidos y recompensados.
- Ganar una mayor confianza y compromiso de sus empleados: la falta de confianza y compromiso con los resultados puede obstaculizar el esfuerzo de implantar un nuevo esquema de compensación como este, o puede llevar a un cambio en el plan.
- Medir el desempeño de forma efectiva: una estrategia de incentivos basada en niveles de desempeño sólo será bien recibida siempre y cuando la forma de medición y los indicadores tengan credibilidad...

Una vez terminada ésta fase y antes de tomar cualquier acción, es necesario comunicar los resultados de la encuesta a los empleado intervinientes. Como minimo, un resumen de los resultados con la opinión de los gerentes y cualquier futuro plan que impacte en la compensación, debe circularse en la empresa, si se hace la comunicación en una reunión es aún mejor. Éstas comunicaciones son vitales para ayudar a crear una atmósfera positiva y expectativas razonables de los empleados con respecto al plan.

Ahora viene la parte fundamental de éste diagnóstico que es la revisión de la estrategia de compensación actual, los principios, objetivos y credos que tiene la organización con dicho plan. Los credos (valores, misión, visión, cultura y estrategía) forman una especie de base por consenso, un tipo de

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System
		equipo de trabajo, tienen agendas diferentes pertenecen a distintas unidades de l'empresa, etc., lo que traerá conflictos, si n se trabaja desde el comienzo. De est manera el equipo podrá trabajar bie internamente, teniendo metas en común y la bases necesarias para diseñar el plan. 3- Diseñar un plan de trabajo: es important para el equipo plantear una serie de paso que deberán seguir para el diseño del plar además de establecer responsabilidade entre sus miembros. Esto, les permitirá ver l dirección en la cual deben moverse y el n desviar su objetivo. Adicionalmente, el comité diseñador, debe tomar e cuenta la comunicación entre sus miembros, la maner en la cual se informará regularmente el desarrollo de diseño del plan a la organización y el establecimient de reuniones periódicas con la gerencia para explica los avances, necesidades, cuestionamientos, de est manera tanto los gerentes como el resto de la empres creerá en el comité y como consecuencia en el plan que ellos diseñarán.
Participantes (a quién aplica)	La elegibilidad del plan. Es importante que en planes para equipo, todos los miembros de éste sean elegibles. Como regla, es un mal negocio excluir a alguien, a pesar que el equipo sienta que esa persona no contribuye al mismo nivel que los demás, a la consecución de los resultados, pero hacerlo seria empeorar el problemaAsí, los planes deben indicar claramente cuándo alguien se convierte en elegible, o deja de serlo. Por ejemplo, los nuevos empleados sólo deberían ser elegiblesluego de los tres meses probatorios dentro de la organización, mientras que a los empleados transferidos de otra área de la compañía debería pagársele en base a un prorrateo desde su pertenencia al equipo. Un pago prorrateado es también aquel que aplicaría para personas que dejan el equipo por diversas razones: transferencias a otro departamento, retiro voluntario, discapacidad, o hasta muerte. Sin embargo, personas que son despedidas hasta durante el último día de medición del plan, no son considerados contribuyentes para los resultados de ése período y por lo tanto no deben compartir la recompensa.	trabajan por hora, por los resultados inmediatos, o a personal de la alta gerencia, por los objetivo organizacionales; sin embargo, se debe entender que cualquier empleado de la compañía puede participar de un Plan de Compensación Variable y que dichiparticipación dependerá de su aporte al cumplimiento de los objetivos y metas del planDefinir criterios de elegibilidad, es decir la presencio de ciertas circunstancias para formar parte de lo participantes de una compensación variable, es un punto fundamental para el desarrollo y viabilidad de un plan. Algunos de los criterios de elegibilidad más comunes el las compañías son que el individuo: posea determinado tiempo como trabajador de la empresa/unidad/cargo, n
Componentes del diseño Nueva estrategia de compensación	El objetivo debe ser diseñar un plan que refleje la estrategia de compensación de la organización. Lo primero que se debe detectar entonces es QUE NO PUEDE CAMBIARSELa importancia de ésta pregunta es que de no ser identificados los supuestos y restricciones que pueden limitar la flexibilidad del plan, se corre el riesgo de diseñar un esquema que simplemente no pueda ser implantadoLuego de identificar lo que NO se puede hacer, se pasa a identificar lo que SI se puede hacer. La lista debe ser exhaustivay dependiendo de la estrategia de compensación de la compañía, los siguientes puntos deberán tratarse: 1 Establecimiento de criterios de medición, metas y tiempo: no existe un plan de incentivos ideal y que calce a todas las organizaciones. Muchas empresas desarrollan diferentes culturas funcionales.	El término variable, en este contexto, significa áreas de desempeño como productividad, calidad y satisfacción del cliente; por otra parte medidas, son indicadores específicos a través de los cuales las variables serás cuantificadas. Por lo general, existe más de una posible medida para cada variable. El énfasis en este paso, debe reflejarse en las variables más que en las medidas, con el fin de

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

adoptan diferentes equipos de trabajo y tienen variaciones en los niveles de experiencia en diferentes períodos de tiempo, por ello el establecimiento de un plan de incentivos deberá ser personalizado. Al mismo tiempo, todos los planes de incentivos para equipos deben definir un número de elementos básicos:

 Elegibilidad: quién califica para el plan.

1.2. Participación: el nivel al cual cada miembro es potencialmente recompensado. ¿Deben tener todos los miembros del equipo el mismo porcentaje de pago? o ¿se les debe pagar en base a su contribución a los resultados del equipo?

1.3. Medición: Existen dos grandes formas de medir los resultados de equipos: financiera los operacionalmente. Las medidas financieras tienden a ser más amplias, incluyendo ganancias y pérdidas (medidos en términos organizacionales o en contribución del equipo). Las medidas operacionales son tipicamente basadas en la productividad y pueden incluir una amplia variedad de factores: costo por toneladas producidas, transacciones por hora, son algunos ejemplos. Como base para los incentivos grupales, las medidas financieras presentan muchos inconvenientes. Por un lado, un equipo individual no pueden controlar la escena financiera de la empresa o las decisiones corporativas que afectan las finanzas. Medidas operacionales, en cambio, tienden a ser más firmes en cuanto al impacto del equipo...aunque siempre las medidas operacionales deben ser calibradas con medidas financieras. De otra forma, las compañías pueden estar pagando de más, cuando los beneficios no están ocurriendo o recompensando la alta productividad siendo esto en realidad contraproducente...Otra comúnmente utilizada es el tiempo. Cuando el objetivo es cumplir con un proyecto en tiempo y dentro del presupuesto, funciona unir medidas operacionales y financieras. Los incentivos pueden ser utilizados para la velocidad acelerar mismo...Una importante excepción a la regla sobre el unir medidas operacionales y financieras es la seguridad. un factor critico (especialmente en plantas manufactureras) que está más allá financieramente lo cuantificable...Otra posible excepción son los ciclos de tiempo.

 Objetivos: cualesquiera sean las metas del plan, éstas debe deben de diseñadores debe tratar.

A través de la tormenta de ideas se generarán gran cantidad de variables y medidas, las cuales deben filtrarse hasta llegar a números manejables por el comité, por ejemplo seis u ocho. Este proceso, resulta más efectivo si se realiza por medio de una votación, a través de la cual se le asignarán posiciones a dichas variables seleccionando así las seis u ocho que hayan obtenido más votos. Para realizar la votación cada miembro deberá tornar en cuenta la influencia de la variable en: la importancia para el negocio, la facilidad de los empleados para controlarla, así como, su impacto sobre los resultados globales,

Uno de los criterios más importantes a tomar en cuenta para la elección de una variable viene dado por la facilidad de medición de la misma. Sin embargo, en este punto no siempre es posible determinarlo, por lo que se corre el riesgo de eliminar variables que parezcan no mesurables que resulten claves para el negocio o incluir alguna fácil de medir que no lo sea.

DETERMINAR LA FÓMULA DE COMPENSACIÓN VARIABLE

La fórmula representa la esencia de de un plan de compensación variable, pues define la recompensa financiera que se le dará a los empleados por su mejora en el desempeño. Se pueden definir tres categorías de pago variable:

- Distribución de ganancias: esta fórmula de compensación relaciona de manera directamente proporcional el pago a los empleados, con las ganancias de la organización, enfocadas desde un punto de vista global. Esto evita el riesgo de realizar pagos en caso de que la organización no se encuentre registrando ganancias, o peor aun, obteniendo pérdidas. A pesar de esta ventaja, dichos planes son dificiles de entender para los empleados, e impactan de una manera muy superficial.
- Ganancias compartidas: se define como el sistema de pago, en donde se comparte con los empleados las ganancias financieras generadas por el mejoramiento del desempeño de un equipo, o de la organización en general. Utilizando este tipo de medidas de desempeño, los planes obtienen un significado más relevante para los empleados participantes, lo que las convierte en estrategias muy efectivas para impulsar comportamientos en el personal, que resulten importantes para la organización. Este tipo de fórmula se puede desglosar en dos categorias: Aquellos enfocados exclusivamente en las medidas de costos: FÓRMULAS DE COSTOS y en aquellos que contienen múltiples medidas: FAMILIA DE MEDIDAS. Como desventaja de este tipo de fórmula se pueden mencionar: Alto grado de complejidad al momento del diseño, implica pago, inclusive si la empresa recibe pérdidas como resultado de sus operaciones.
- Metas compartidas: esta fórmula recompensa a los participantes mediante un monto estipulado que se encuentra atado al logro de metas, generalmente. Estos bonos se enfocan en calidad, satisfacción del cliente, seguridad, etc. Desventajas: Puede llegar a limitar mejoras de desempeño pues existe el riesgo que los empleados no reciban ningún pago.

FACEC	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

se debe tener una flexibilidad considerable en términos del desempeño en el que se basan las metas...las metas u objetivos, pueden establecerse basados tanto en desempeño "histórico" -cómo el equipo se ha desempeñado en el pasado- como en los resultados proyectados (presupuestados). En ambos enfoques existen pros y contras. La más importante ventaja del establecimiento histórico es que los empleados pueden aceptarlo rápidamente, ya que como han alcanzado el objetivo antes, saben que pueden hacerlo nuevamente. Aunque es probable que tengan problemas con los planes que congelen el periodo base probablemente el año anterior- y que les pague incentivos por alguna mejora a dicho periodo...Entonces, ahora que se han definido las metas, hay que definir a quiênes están enfocadas. Al igual que no existe un plan para equipos que aplica para todas las empresas, éstas deben establecer un rango de metas que vayan con los equipos de trabajo, los cuales hacen esencialmente las mismas labores, pero tienen diferentes tipos de desempeño, pago y experiencia. De no hacerlo, pueden crearse inequidades que podrían ser perjudiciales para el trabajo en equipo: "una meta que es realista para un equipo de alto desempeño, puede ser inalcanzable para uno de bajo". Pero por otro lado, si se establecen metas totalmente separadas para los equipos, se puede estar penalizando a los equipos de alto desempeño por tener un historial fuerte de trabajo. El reto es diseñar una fórmula de pago que sea lo suficientemente justa y flexible para proveer recompensas a todos los equipos.

ser reales y justas. Adicionalmente,

1.5. Fondos: con la importante excepción de seguridad y, potencialmente, los ciclos del negocio, todos los planes deberian ser autofinanciados, es decir, que se pague por si mismo. Aunque seria un gesto noble, es un mal negocio pagar incentivos por resultados que son más o menos iguales a los obtenidos antes de la adopción del plan. Las formas de pago debe estar determinadas por medidas cuantificables, es decir,no se puede pagar por mejoras hipotéticas o intangibles...Las compañías pueden hacer mezclas de medidas para crear la forma de autofinanciamiento.

 Tiempo; mientras más corto el lapso mejor. Periodos más cortos de medición y pagos más rápidos, Fórmula combinada: No existen restricciones que determinen que no se puedan combinar dos fórmulas en un mismo plan de compensación variable, gran cantidad de planes recompensan algunas medidas según el porcentaje de ganancias, y simultáneamente, premian el logro de metas con otras medidas.

IDENTIFICAR MEDIDAS EXISTENTES PARA CADA VARIABLE

En esta estapa se busca identificar varias medidas que puedan ser empleadas para cuantificar la mejora en el desempeño para cada una de las variables preseleccionadas. Preferiblemente, se realizara basándose en medidas ya existentes, básicamente por dos razones: Primero, el proceso de diseño se simplificará, disminuyendo el trabajo administrativo. Segundo, los datos presentes en los históricos podrán servir de insumos.

En el proceso de selección de medidas, los miembros del equipo deben formularse las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuál medida es el indicador más válido y preciso de la variable en cuestión?
- ¿Cuál medida se ajusta más a los objetivos del negocio?
- 3- ¿Cuál medida proveerá un mayor beneficio marginal al negocio en caso de ser implantada?
- 4- ¿Cuál medida es menos susceptible a distorsiones ocasionadas por factores externos?
- 5- ¿Cuál es la medida que aplicará a un mayor número de participantes en el plan?
- 6- ¿Cuál medida será más fácil de entender y aplicar en el trabajo para los empleados?

OBTENER, TABULAR Y GRAFICAR HISTÓRICÓS DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

El objetivo de este paso es obtener datos de periodos anteriores, que puedan ser utilizados para facilitar la selección final de las medidas que formarán parte de la fórmula de compensación variable. El proceso de obtener, tabular y graficar estos datos será sumamente util en la formulación de metas, determinación de frecuencia de pago y la selección de un mecanismo amortiguante.

EVALUAR LAS TABLAS DE LOS HISTORICOS Y ESTUDIAR EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO

La tarea del comité de diseñadores es analizar las distintas opciones de medición y hacer la selección final a las medidas que se incorporarán al plan de compensación variable. Este análisis es conducido por la examinación de los gráficos obtenidos en el paso anterior y comparando las conclusiones obtenidas con las preguntas formuladas previamente.

En el análisis de los gráficos los miembros del equipo deben buscar los fenómenos que podrian complicar sus decisiones de diseño y así reducir el atractivo y la utilidad de la medida.

Lo primero que el comité de diseñadores debe buscar en los gráficos es la existencia de tendencias en los datos. Luego, deben investigar la volatilidad de las medidas estudiadas y revisar si existen errores en los datos presentados.

DESARROLLO DE ECUACIONES PARA LA ASIGNACIÓN DE VALORES A LAS METAS:

EACEC	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES -	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

motivan más a los empleados y, particularmente cuando han puesto pagos al riesgo. Al mismo tiempo, existen un gran número de razones empezando por la más obvia; pagos más frecuentes se vuelven una pesadilla administrativa- para utilizar marcos más largos de tiempo. Para comenzar, cierta información, particularmente las medidas financieras tales como ganancias y pérdidas, están solo disponibles trimestralmente o al final del año. Adicionalmente, periodos cortos de tiempo pueden llevar a distorsiones en los pagos, un muy buen pago por renovación anual de polizas, por ejemplo, al principio de año puede venir seguido por una gran baía en los resultados del segundo trimestre, lo que podría desmotivar a los empleados. Mientras más corto el período de medición, más probable es que los empleados mismos manipulen los resultados. empleado responsable por el mantenimiento de una maquinaria, por ejemplo, quien está buscado un buen pago en enero puede aplazar el llevar equipo fuera de servicio hasta Febrero, asegurando un buen pago sin importarle siquiera que esto reduzca la vida útil del equipo. Mientras más largo el periodo medido, menores serán las variaciones y menores oportunidades de jugar con los resultados. En algunas organizaciones, por otro lado. medidas más cortas funcionan mejor, medidas diarias, de hecho pueden ser más apropiadas para algunos equipos, tanto compañías de producción como de servicios. En esos casos, períodos de medición más cortos, previenen que un nuevo miembro sea penalizado por ejemplo, por ingresar en el medio de un mal trimestre. Además, mientras más corto el periodo de medición, menor será la oportunidad de los empleados para "forzar" el período de una medición en espera que el próximo sea mejor. Cada día empieza uno nuevo: si el equipo no consiguió su meta el lunes, vuelve a empezar de nuevo el martes. El variar los períodos de tiempo no es la única forma de prevenir las manipulaciones o distorsiones... El pago debe hacerse lo antes posible, una vez el periodo de medición hava concluido. Sin embargo, un plan debe medir más frecuentemente de lo que paga, sobre todo en situaciones donde la medición ocurre diaria Es semanalmente. importante recalcar ésto ya que si no se realiza

Las aproximaciones usadas para evaluar las mejoras no pueden ser discutidas de un modo generalizado, pues generalmente dependen de las variables analizadas. Tipicamente se emplean los siguientes métodos:

- Costos: mejoras en medidas de costos, lo que implica mejoras en la rentabilidad, son generalmente las más sencillas de apreciar ya que el valor de la mejora normalmente es proporcionado por el resultado de la medida en si. El uso de medidas denominadas en términos monetarios, simplificará el diseño del proceso, pues evitará la realización de ecuaciones de conversión.
- Productividad: estas medidas son las segundas más utilizadas en los planes de compensación variable; la productividad a determinar viene dada por la división de las salidas entre las entradas. Para introducir la aplicación de esta medida se pueden adoptar perspectivas como el entender que una mejor productividad proporcionará mayor cantidad del producto o servicio por la misma cantidad de trabajo inicial.
- Calidad: medir la calidad es muy importante para el négocio y, aunque a veces se ignora en el diseño de los planes de compensación ocasionando así que mejore la productividad del negocio pero disminuya la calidad del producto, es necesario tomarla en cuenta.
- Satisfacción al Cliente: la competencia actual a traido como consecuencia que muchas compañías se enfoquen en mejorar la atención al cliente y su satisfacción, en estos casos se debe incluir esta medida, pues su mejora resultará clave para la prosperidad del negocio.
- Seguridad: es muy común encontrar variables de seguridad en planes de compensación, como lo son: tasa de accidentes, casos de primeros auxillos, etc.
- Otras: dependiendo de las unidades del negocio, sus características... se pueden elegir otras variables que se alinien con los resultados de la compañía, como lo son: inventarios, sanidad, contaminación ambiental, nivel de envolvimiento del empleado, entre otras.

DETERMINAR METAS INICIALES:

Este paso es crítico para el comité de diseñadores. pues si no se hace apropiadamente puede hacer que el plan de compensación falle. Lo que se requiere es un delicado balance: si las metas son fáciles de alcanzar, los bonos pueden ser excesivos en proporción a los beneficios obtenidos por la compañía y el plan perderá apoyo de la gerencia. Si por otro lado, las metas son muy estrictas y dificiles de alcanzar, el plan perderá credibilidad frente a los empleados y los pagos resultarán insignificantes o hasta inexistentes. De igual manera, la viabilidad del plan podria ser riesgosa. Aunado a esta compleja decisión se encuentra el hecho que mientras más medidas, mayor cantidad de metas posibles podrán establecerse. En tal sentido, puede ser de gran ayuda pensar en términos de dos categorías de metas:

 Metas históricas, cuyo valor es igual a algún nivel de desempeño presentado en el pasado.
 El periodo pasado utilizado para establecer la meta puede ser el trimestre o año anterior o el promedio de varios trimestres o años anteriores.

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
MOLO	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

el pago de ésta forma, se pierde la relación entre el desempeño y la retribución.

- 1.7. Beneficios:...los pagos por incentivos no deben ser incluidos en los cálculos de beneficios de la compañía, a menos que sean parte fundamental de la estructura de compensación. Si no, la compañía estaria, dando con una mano y quitando con la otra.
- Administración: la administración de un plan de incentivos es usualmente. responsabilidad de su unidad de negocio. No será común encontrar departamentos Recursos de Humanos de voluntarios para la tarea, dada su carga de trabajo habitual. El administrador del plan debe monitorear elegibilidad y establecer los niveles participación, ayudar a determinar las metas, llevar los registros, enviar la data al departamento de nómina y hacer los arreglos para los pagos.
- 1.9. Evaluación: si los resultados obtenidos luego de la aplicación del plan, ameritan su pago ... es tentador para la compañía concluir que el plan está funcionando. Desafortunadamente, eso sería saltar a conclusiones. Podría ser, por ejemplo, que los empleados están motivados porque se han convertido en el centro de atención y no por las oportunidades de incentivos como tal. Un plan de incentivos bien diseñado, contiene estrategias para determinar si en realidad los empleados han cambiado sus comportamientos y actividades, a corto y a largo plazo, como resultado directo del plan; y si las medidas y otros elementos del diseño son los apropiados.
- Desarrollo de la fórmula de pago: en éste punto el comité de diseñadores debe dejar en claro la fórmula como tal...muchos comités están tentados a tomar un acercamiento a un libro de cocina: mientras más se mida, mejor queda la receta, ésta tentación se debe evitar, pues es verdad que algunas compañías, industrias y equipos de trabajo necesitan más medidas que otras, pero la simplicidad debe ser una virtud de cualquier plan de compensación. De acuerdo con ACA, planes medidos de tres cinco veces generan mejores resultados. Por debajo de este número, es difícil estar seguros que se tiene una adecuada lectura del desempeño, y por encima, se vuelven muy compleios.
- Determinar niveles de reconocimiento: el comité debe definir qué se considera una actividad reconocible, y cómo dichas actividades serán recompensadas. Sin embargo, comparado con los pagos por incentivos, los cuales deben ser

Este tipo de metas minimiza el riesgo que los planes de pago fracasen durante los primeros periodos. Esto puede ser una ventaja importante pues un plan de compensación variable es frágil en sus inicios y una pérdida de bonos en un periodo extenso puede causar disminución en la credibilidad de los participantes de un plan nuevo antes que éste levante vuelo. Esta categoría será percibida por los empleados como justa, pues maximiza las probabilidades de pago.

Metas proyectadas: son aquellas cuyo valor es establecido en base a un nivel de desempeño mejor que aquel alcanzado en un periodo histórico reciente. Las metas compartidas, por definición, caen en esta categoría, pues los bonos están atados al logro de las metas que normalmente representarian algún nivel de mejora sobre el desempeño anterior. Un sustento para estas metas provectadas. consiste en que la base de la compensación estė justificada, sólo si ocurren mejoras significativas o si se logran metas claves para la organización. Alguna de las más comunes incluyen estrategia del negocio, presupuesto y prácticas competitivas. Esta categoría puede ser aplicable a organizaciones, cuando inversiones al capital u otros cambios han ocurrido. Además, es apropiado cuando los desempeños anteriores son inaceptables y puede atarse a las metas organizacionales.

El comité de diseñadores debe decidir entre una meta nueva y una histórica, basándose en las necesidades del negocio e impacto en los planes de credibilidad.

ESTABLECER POSIBLES CAMBIOS DE LAS METAS

Antes que el equipo de diseño disponga de los posibles problemas a presentarse con las metas estipuladas, éste debe contestar la siguiente pregunta: ¿cômo cambiarán las metas en el futuro?

En realidad cambiar parámetros y metas es la norma en el pago variable actual, el problema surge cuando esta previsión no se encuentra claramente articulada en el diseño del plan y, por lo tanto no es comunicada a los empleados participantes.

ESTABLECER TASA DE COMPARTIMIENTO

La tasa de compartimiento debe ser determinada por adelantado, pues esto puede traer como consecuencia un mayor efecto en la magnitud de los pagos y la percepción de justicia del plan. Por ello, el comité de diseñadores deberá ser muy cuidadoso al determinar dichos porcentajes de compartimiento.

ESTABLECER FRECUENCIA Y MÉTODO DE PAGO

Es importante establecer la frecuencia con la que se pagará la compensación variable a los trabajadores participantes en el plan, este componente puede ser: semanal, mensual, anual, entre otros.

El mayor argumento para pagar frecuentemente los bonos de la compensación variable, es si el plan obedece a reforzar comportamientos deseados, pues los empleados tratarán de repetir el comportamiento que le está creando beneficios monetarios, además hace que los empleados se sientan mayormente recompensados y que lengan una visión mas justa del plan. Por otro lado, también los pagos a largo plazo son positivos, pues facilitan el análisis de la evolución del indicador en estudio, disminuye los costos

EASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

cuidadosamente formulados, reconocimientos en forma de efectivo o no monetarios son formas, adecuadas de reconocimiento...lo más importante en éste punto es la consistencia, no se puede ofrecer un reconocimiento medible para un equipo y no ofrecérselo a otro, por un logro similar.

FACTORES CLAVE

...el autor ha desarrollado una lista de los factores claves en el diseño de un plan, y ellos incluyen tanto el proceso como el plan per sé...no declaró que alguno de ellos pueda hacer o deshacer un plan, pero en la ausencia de un factor, los demás deberán ser mucho más fuertes:

- Compromiso: los Gerentes a todos los niveles, pero principalmente los Gerentes de la primera línea de supervisión, deben estar comprometidos con el diseño. Sin el apoyo de un líder de equipo, es poco probable que el nuevo plan de compensación sea percibido en una forma positiva.
- Enfoque: un plan de compensación para equipos es más probable que tenga éxito, cuando está claramente enfocado a pagar a través de incentivos...cuando una compañía dice que quiere trabajo en equipo, pero se enfoca en la productividad individual, está enviando un mensaje mezclado a los empleados.
- Medición: los planes de compensación son más efectivos cuando cuantifican lo que miden -pueden hasta implicar mediciones difficilmente cuantificables, como en el caso de satisfacción del consumidor-...todas las mediciones deben ser simples y directas, de lo contrario, es menos probable que influyan en el comportamiento.
- 4. Nivel de Compromiso: mientras en párrafos anteriores se mencionó el compromiso de los Gerentes, los empleados a todo nivel deben estar involucrados en el diseño del proceso, sea a través de estudios, reuniones grupales o departamentales, u otros mecanismos. Si no se trae a la luz los puntos de vista de todas la instancias, es probable que se forme una revolución en las manos del comité...
- 5. Tiempo: como ya se mencionó antes, mientras más corto el periodo, mejor. Los empleados necesitan ver el pago del resultado de su trabajo en sus manos, particularmente si pusieron a riesgo parte de su compensación. Así que, un período de medición de un trimestre es mejor que un año, un mes es mejor que un trimestre (de ser viable administrativamente) y el pago debe ocurrir dentro del mes siguiente de la medición.
- Comunicación: ...hay que asegurarse que exista retroalimentación por parte de los empleados, manteniéndolos al día frecuente y sistemáticamente, sobre la forma que está tomando el plan. Este punto se abordará a cabalidad en un punto posterior.

administrativos y benefician a la empresa impidiéndole repartir un bono en un año que no produjo ganancias. Luego de establecer el período de tiempo en el que se pagará a los empleados, debe indicarse el método que se utilizará para hacerlo: ya sea por medio de un porcentaje de las ganancias totales, por la distribución equitativa de las ganancias o por horas trabajadas.

DESARROLLO DE UN MECANISMO PARA PROTEGERSE DE LOS EXTRA BONOS

Este paso es opcional, pues un plan de compensación variable puede funcionar sin él. Sin embargo, la revisión de la necesidad de establecer o no un mecanismo contra los extra bonos, garantiza la viabilidad del plan. Un mecanismo amortiguante, para los extra bonos, será necesario cuando los pagos son muy frecuentes y cuando hay un riesgo sustancial de que algunos periodos puedan producir pérdidas. En estos casos el comité de diseñadores deberá revisar que dicho mecanismo se adecúe a la volatilidad, tendencias y variaciones de las variables del negocio.

ESTABLECER LIMITES MÁXIMOS Y MÍNIMOS PARA EL PAGO DEL PERSONAL

En el caso de un máximo, este se utiliza para indicar un monto a pagar luego que las metas hayan sido alcanzadas o sobrepasadas. Estos techos son muy comunes y se utilizan en caso de:

- Necesidad de hacer sentir a la gerencia protegida en cuanto al valor de los bonos, haciendo que este valor no sea mayor a los beneficios ocasionados por el mejoramiento del desempeño del personal.
- La existencia de posibilidades externas que produzcan facilidad de alcanzar las metas, como es el caso de inclusión de nuevas tecnologías.
- Que el nivel de los pagos aumente deliberadamente en comparación con la competencia.

Sin embargo, la gerencia y el comité de diseñadores deben saber, que los limites máximos no son bien recibidos por los participantes en el plan y deben considerarlo antes de establecerlos.

En cuanto a los limites mínimos, éstos se utilizan para designar un monto mínimo a repartir en el plan de compensación. Lo que evita la carga administrativa de calcular montos diminutos, y hace que los empleados se sientan recompensados por un plan justo. Sin embargo, la gerencia debe tomar en cuenta que en todos los casos se debe pagar este monto mínimo y que esto a veces ocasiona descontento por recibir bonos muy pequeños.

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
TAOLO	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System
	basados en los principios y objetivos de la estrategia de compensación, las compañías definen los tipos de intervención que se hacen necesarias para llegar a alcanzar lo que desean, aunque aún a muy gruesos trazos. Así, una compañía, por ejemplo, puede endosar el concepto del pago variable, especificamente incentivos por equipos, pero puede no estar dispuesta aún a especificar cuál será la proporción entre el pago variable y el fijo. A continuación se mencionan algunos elementos que deben tomarse en cuenta en el momento de definir los principios y objetivos de las compañías interesadas en reformar su programa de compensación: 1. La compensación estará compuesta por elementos fijos y variables para todos los empleados. 2. Los resultados individuales serán recompensacións monetarios y no monetarios. 3. Las metas de incentivos son objetivos especificos de desempeño grupal que medirán las mejoras continuas y apoyarán la estrategia de negocio. Como se puede observar, la lista no dirige directamente hacia los componentes de la estructura del plan. La razón básica es que esto depende de los objetivos trazados por el equipo de diseñadores; por ejemplo, de ser imperativo un proceso de reingeniería de la compensación, la lista de principios deberá proveer una copia del proceso de cambio; pero si el objetivo es menos ambicioso, así lo será la lista.	
Plan piloto	Los planes pilotos son más seguros y baratos, además de generar altos níveles de entusiasmo en los trabajadoreslos planes pilotos, también proveen múltiples laboratorios para experimentar. Por ejemplo, de tener una compañia dos planes de incentivos que desea probar, puede experimentar uno con un equipo de trabajo o departamento y el segundo con otro diferente. ¿Cómo se escogen los pilotos?, en la aviación, los pilotos de prueba suelen ser los mejores, lo mismo debe ocurrir con los departamentos o equipos seleccionados para probar los nuevos programas. Se puede argumentar que usando equipos promedio, los resultados podrían ganar mayor validez, pero la Fuerza Aérea no sigue esa racionalidad, y no lo haremos tampoco nosòtros. Si por ejemplo, se está probando un plan de incentivos, se deberá seleccionar un equipo que tenga gran confianza y compromiso con los resultados, ya que mientras menores sean los níveles de desempeño, mayor será la motivación necesaria. Sin embargo, un plan de incentivos debe pasar la prueba con ese equipo estrella, para así ganar la confianza de Gerentes y Empleados. Una prueba de varios meses o periodos de mediciones, indicará dónde debe ser modificado el plan. En ésta fase, es común que se vaya dos pasos adelante y uno hacia atrás	El propósito de este paso es probar el sistema para entender su dinámica y asegurarse que va a produci los resultados deseados bajo una serie de escenarios El modelaje de un plan de compensación variable es importante por: 1. El rango de los posibles pagos debe se evaluado desde el punto de vista de la compañía y desde el de los participantes. 2. Cuando una familia de variables es utilizada debe ser determinado un pago relativo potencial, de manera que los empleados no se enfoquen en una sola medida 3. Un modelo es un medio para obtener data que servirá para enseñar a la gerencia buscar la aprobación de un proceso di compensación variable. Mediante el modelo, se pueden evaluar los efectos de las variables bajo los diferentes escenarios, de manera de realizar cambios en indicadores, volumen, mezcla etc., que permitan mejorar el plan.
def Nuevo Plan de Compensaci ôn	El objetivo es integrar el plan variable recomendado con el sistema de recompensa existente. Ahora, es el momento en que se le preste atención al lanzamiento del plan. ¿Debe ser poco a poco ó por	Diseñar el plan es la mitad de la batalla, la otra mitad esta en hacerlo funcionar. Puede existir un plar perfectamente diseñado, pero si se abandona a momento de la implantación y el mantenimiento todos

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System
	completo? La respuesta a esta pregunta, como es usual, varia con la compañía y el tipo de plan. Si los cambios que se han hecho con relación al esquema existente son modestos, el plan podría lanzarse por completo. Así, algunos componentes, planes de reconocimiento, por ejemplo, pueden introducirse sin un período de transición, a pesar que nunca antes se hayan utilizado en la compañía. Pero cuando se refiere a la mayoría de los elementos del diseño, planes de incentivos por ejemplo, hay fuertes argumento que indican que se debe introducir la iniciativa a lo largo de un año o más, o también podría probarse el nuevo programa o partes de este, con uno o más equipos de trabajo de la organización. El objetivo aquí, como ha sido desde el principio es hacer las cosas adecuadamente, si un plan presenta problemas en la fase de pilotaje, no será tan dificil hacer las correcciones necesarias, de hecho al pilotear un plan, la compañía implicitamente está declarando que puede ser objeto de modificaciones. Pero si el mismo plan es lanzado con mucho alarde y luego cae en problemas, este podría ser condenado. Es mal negocio hacer crecer expectativas que luego no se van a poder mediar para las personas cuyo pago es el mínimo (en la mayoría de los casos técnicosoperarios). Para la mayoría de los trabajadores un plan de incentivos que crea pago a riesgo, es un prospecto alarmante si la transición no es manejada adecuadamentePero el tiempo de la transición no es lo único importante, si no también la escala de esta. ¿Debería ser el nuevo plan de incentivos lanzado para la compañía entera o debería ser probado en una unidad de negocio, en un departamento o incluso en un equipo? Existen argumentos que van y vienen al respecto, los lanzamientos pero también deben ser más justos y exactos.	diseñadores debe preparar el plan para su lanzamient y continuar con su mantenimiento. Para ello, deber pensar en la comunicación, las ideas de los empleados
Documentación del Plan		Todo plan de compensación, sea variable o no, debetener normas y procedimientos claramente establecidos de manera escrita, con el fin de evitar maios entendidos, diferencia de interpretaciones y variaciones en la aplicación del mismo de un periodo a otro. La falta de esta documentación podría traer problemas y discordancias que ocasionarían la pérdida de confianza de los participantes hacia el plan. Por ello, el comité de diseñadores, debe producir un manual del plan a implantar, que tendrá como propósito comunicar a la organización las guias del mismo. Además, debe realizarse un conglomerado de los documentos utilizados en el plan. Este será, más que un sumario de datos importantes, una descripción detallada de cada uno de los elementos que la conforman; definiendo las medidas, método de pago el indicadores, entre otros. Este documento, tendrá como objeto preservar en el tiempo los detalles del plan como referencia para aclarar dudas y preguntas que puedan presentarse.
Programa de comunicación y educación del plan	El objetivo principal es el desarrollar una estrategia de introducción al programaAl igual que cualquier otro de los pasos enumerados aquí, la buena comunicación es un paso fundamental para el éxito del plan. Mientras más efectiva sea la comunicación del mismo, mejor será el su entendimiento y de una	Desarrollar una efectiva estrategia de comunicación de plan de compensación variable, es una de las funciones mas importantes del comité de diseñadores pues no se puede esperar que los empleados tomen la iniciativa de mejorar el desempeño de determinadas variables, s antes, no se les ha explicado el significado de dichas

FACEC	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
FASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System

forma más instantánea será aceptado, persiguiendo las metas a alcanzar. La buena comunicación es inclusiva y hasta potenciadora, los empleados que están bien informados en materia de políticas organizacionales, son empleados que sienten que son valorados por su compañía y que de alguna forma tienen la oportunidad de impactar en sus resultados. Así, en el momento que haya sido aprobado el diseño del plan, el próximo paso del comité será adiestrar y comunicar sobre él a aquellas personas de la compañía a quienes afecta directamente. Al hacer esto, se deben tener en cuenta dos puntos:

¿quién necesita saber? y

¿Cómo la información debe ser transmitida para asegurar el entendimiento inmediato y posterior aceptación del plan?

Si aún no han sido llevados a escena la Gerencia media y los Supervisores, quienes directamente ven el trabajo de los empleados afectados, estos deben ser rápidamente llevados, ya que son ellos quienes presentarán el plan a sus subordinados y responderán sus preguntas. Ellos deben estar informados y apoyar a los empleados que, a partir de éste punto serán constantemente sacados de sus puestos de trabajo para asistir a reuniones sobre el programa...

Para que los empleados "compren" el plan, el comité debe hacer énfasis en los resultados esperados con este y no sólo en los efectos de la compensación. Además, se debe explicar como el plan contribuye con el éxito del negocio y refuerza la estrategia de la

compañía y de sus equipos.

El énfasis aqui deberá ser educar a los empleados asi como comunicar el nuevo plan. En general la forma más adecuada para iniciarla comunicación del pian es a través de los supervisores y gerentes medios...Una forma enfática de canalizar ésta información es por medio de un Memo, enviado por el Director y el Gerente de Planta, además de los Gerentes y supervisores. También puede ser un buen momento para emitir un volante o tríptico con la información del programa, para que los empleados se lo lleven a casa, puedan leerlo y discutirlo con su familia y compañeros de trabajo. El plan también generarà preguntas que deben ser seguidas por los supervisores por medio de reuniones para aclararlas. Una comunicación efectiva en éste punto es un proceso repetitivo e interactivo...también es importante el material en el cual se presente la información, este es un proceso de mercadeo interno, ya que en realidad se está vendiendo un plan...también el plan debe tener una identidad, un nombre o un logo, para así credibilidad...Además todo esto depende del número de personas a la cual afecta el plan, así puede desarrollarse desde un volante hecho in Company, hasta un video corporativo realizado por especialistas.

En cuanto a la educación, esta meta debe perseguirse siempre pensando en el concepto de trabajo en equipo, para incentivar a los empleados a inteligentemente trabajen más necesariamente más fuertemente...

En cuanto a dicha educación, lo primero que se debe tomar en cuenta es, que la compañía debe entrenar a los empleados a pensar de forma analítica frente a cualquier situación, buscar información y así resolver el problema por medio de una propuesta. Segúndo,

variables y cómo estas pueden impactar en su trabajo y en su remuneración. Además, los empleados tenderán a no conflar en un plan que no conocen, ni entienden. Este proceso de comunicación debe contener los siguientes elementos:

- Propósito del plan: un plan de Compensación Variable, puede ser el vehículo más efectivo para comunicar a la organización la visión de la gerencia, y su compromiso al cambio para lograr objetivos que traerán beneficios para todos.
- Cómo los participantes pueden impactar en las medidas; no se debe asumir que los trabajadores sabrán como hacer la conexión entre su trabajo y las medidas de los indicadores estipulados para el plan; si el empleado no sabe cómo mejorar sus indicadores, no cambiará su comportamiento.
- Probabilidad de que el plan puede cambiar: los empleados tienden a ver el plan de compensación variable como manipulado por la gerencia y con objetivos inalterables; sin embargo, todo plan creado para apoyar una cultura de cambio deberá revisarse de manera continua y seguramente será modificado en función de cubrir las necesidades del negocio.

Hay cantidad de maneras de comunicar un nuevo plan de compensación a los empleados: un triptico o un instrumento escrito, cara a cara en reuniones, una presentación del plan a los supervisores de los grupos, presentaciones de video, entre otros y su uso dependerà de las características particulares de cada empresa.

El comité de diseñadores no debe concluir que simplemente con explicar a los empleados las particularidades del plan, todos los requisitos de comunicación estarán cubiertos, también se deben comunicar los resultados parciales que van obteniendo los empleados en función de sus indicadores. No se les puede dar simplemente la recompensa, hay que explicarles de donde viene, de esta manera el empleado sabrá que si continúa con comportamiento será recompensado y si lo mejora, su recompensa será aun mayor.

Resulta dificil entender, la importancia de la comunicación para un plan de compensación variable, sin embargo, los resultados del mismo dependerán en gran parte de la efectividad de los procesos

comunicativos.

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.
	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System
	la compañía necesita desarrollar la habilidad de responder a ésta propuesta de forma apropiada. Eso no solo significa arreglar de forma necesaria la infraestructura, sino también entrenar a los gerentes en competencias que aumentarian su poder de influencia sobre otros, así como su efectividad personal y organizacional El propósito fundamental de todo este entrenamiento no es el enseñar a los empleados a trabajar en equipo, es el alinearlos con la nueva estrategia de compensaciónlos equipos deben ser entrenados para ver más de cerca sus forma de trabajo y así encontrar áreas de oportunidad donde aplicar mejoras. El entrenamiento elevará los niveles de desempeño y estas mejoras elevarán los niveles de pago. ¿Cuánto entrenamiento? depende en cuanto y que tan rápido la compañía desea moverse	
Integración del PCV con el personal	El objetivo es identificar y desarrollar las iniciativas gerenciales y de los empleados que unirán los programas de recompensa a la estrategia del negocio y los programas de involucramiento de los empleados. Ahora que los empleados entienden-y esperaos acepten- el plan, es la tarea del equipo de compensación asegurar que ellos tengan las herramientas adecuadas para hacer el trabajo. Eso incluye contestar preguntas como: ¿què se desea que los empleados hagan diferente? y ¿Cómo se puede llevar a hacerlo? En la mayoria de los casos, lo que las compañías espera cambia son los procesos por medio de los cuales la gente trabaja. Eso, usualmente, trae consigo su entrenamiento, tanto en el salón de clases como directamente en el puesto de trabajo, en los métodos, herramientas y competencias que les permitirán retar y mejorar los procesos tradicionalmente utilizados.	En ambientes autocráticos, la única oportunidad que tienen los empleados de mejorar el proceso es trabaja mas fuerte o mas rápido. Sin embargo, algunas variables como calidad y seguridad, no pueden se mejoradas por el simple hecho que el trabajador realico su tarea más fuerte o más rápida; el verdadero potencial de mejoras se presenta haciendo las cosas de manera diferente. Por esta razón, el hecho que empleado se involucre con el plan, es de vita importancia para el desarrollo del mismo. Si no existe nada que permita a los empleados involucrarse con e proceso, estos participantes pasarán por alto e significado de aportar ideas de cambio que incrementer su compensación y mejoren los resultados globales de la empresa, y la frustración será el resultado de proceso. Aún en donde existen estructuras que involucren a los empleados, deben establecerse vehículos para e aporte de ideas de los empleados a la organización y para el procesamiento de las mismas.
Mantenimiento del plan		Hay una cosa cierta que se pude decir sobre el pag variable: "tarde o temprano el plan tendrá que se cambiado". Hoy en día, tanto la gerencia como los empleado deben luchar con un ambiente de trabajo dinámico cambiante. Nuevos competidores entran en el mercado los requerimientos de los clientes varían, los adelanto tecnológicos hacen que las maquinarias se vuelva obsoletas, entre otras, haciendo que sea necesari cambiar la estrategia del negocio. Cualquiera de esta razones invalidaria el plan de compensación variable existente. De ser así el plan necesitará ser modificad y en algunos casos variarlo por uno totalmente nuev que se alínee con las necesidades del negocio. Ademá de las variaciones externas, existen circunstancia internas que pueden ocasionar modificaciones en eplan, como el hecho que este posea una data obsolet y lo que haría necesario rehacer los cálculos con dat actualizada y por ende variar el plan. En algunos casos la gerencia prefiere no implementa un plan de compensación variable por temor a que la oportunidades de mejora se agoten y en consecuencios empleados desmejoren su desempeño. En caso que esto ocurra, existen diversas opciones para modificar el plan: 1- Las medidas con pequeñas oportunidades de mejora pueden reemplazarse por otra

FASES	GROSS, Steven G.	BELCHER, John G.				
PASES	Compensation for Teams	Results - Oriented Variable Pay System				

labores como resultado del plan? ¿qué ha sido?, sus respuestas indicarán como se percibe el plan y si son necesarios algunos cambios... a pesar que debe valorarse ésta información, esta no siempre es valedera, ya que los empleados siempre encontraran obstáculos en el plan, que no lo hace el ideal para ellos, pero dichos obstáculos pueden ser rasgos incambiables de éste. A largo plazo, los indicadores financieros y operacionales pueden utilizarse para determinar si el plan está siendo exitoso, más aún luego de la implantación de este tipo de planes. Sin embargo, siempre existe la posibilidad que el ambiente externo influya en éstos criterios a corto plazo... Si los resultados son al menos, tan buenos como se esperaba, entonces la gerencia de la compañía puede relajarse, hasta la próxima medición, el monitoreo debe sincronizarse con las medidas del plan... Pero ¿qué ocurre cuando el monitoreo muestra que el plan no está funcionando? o más especificamente, los elementos debe ser rediseñados. A menos que sea un claro evento fallido, el plan debe ser puesto a prueba en dos periodos de medición, sólo con minimas modificaciones. Esto le da suficiente tiempo al comité de diseñadores para observar el plan en acción...

...es importante recalcar que al igual que las organizaciones, los planes de compensación son orgánicos, el cambio es inevitable. Desde el momento en que se aplica, el plan ira en una evolución continúa...al igual que el plan en si, cada modificación deberá ser probada, comunicada y regularmente monitoreada.

medidas que posean mayores oportunidades: el riesgo es que el desempeño tal vez se vea deteriorado en aquellas medidas que ya no forman parte del plan.

2- Las bases para las medidas pueden ser congeladas; en caso de lograr las metas estipuladas, estas se pueden mantener en esos níveles de desempeño, de manera que lo empleados puedan seguir ganando bonos.

3- El sistema puede convertirse en un sistema que premie el logro de los resultados generales del negocio; estas metas pueden incluir mejorar la atención y retención de clientes, mejorar la competencia en el mercado, introducir nuevos productos, entre otros.

4- El sistema puede convertirse en un plan de ganancias compartidas: esto cobra sentido en una situación donde los empleados han mejorado cada una de las variables en su mejor grado, empleados en esta situación se comportan realmente como personas de negocio y deben recompensarse como tal: compartiendo los beneficios de la empresa.

Para garantizar que el plan perdure por mas tiempo el comité de diseñadores deberá:

- Concientizar a los trabajadores sobre la posibilidad de cambios del plan a lo largo del tiempo, además de definir un proceso alterno para la modificación del plan en caso de ser necesario.
- Revisar y entender los resultados después de cada período de pago.
- Preparar un proceso de comunicación al resto de la organización para exponer los resultados obtenidos después de cada periodo.
- Evaluar las sugerencias de los empleados.
- Conducir una evaluación de la efectividad del plan por los menos una vez al año.

Sub Fase	Criterios	Sub Criterios	Tipo	Snacks América Latina		Snacks América Latina			Cigarrera Bigott	
				Р	A	Observaciones	P	A	Observaciones	
Comité del proyecto	Creación del comité			×		No se estableció como tal, pero se formó un equipo de 4 personas encargados del estudio, planificación, ejecución y control del plan. Este se manejó bajo el esquema de trabajo de equipo utilizado por la compañía, según comentaron los entrevistados.	c	- 1	No se creo un comité como tal, sin embargo e proceso se definió entre Recursos Humanos y resto de las áreas involucradas en el proceso	
	Caracter multidisciplinario			×		Equipo integrado por dos personas pertenecientes a RRHH como lo fueron el Director Nacional de RRHH y el Gerente de RRHH de la planta, además de contro el apoyo del Coordinador de RRHH de la planta y, por el área de Opéraciones participaron el Director de Operaciones Nacional y el Gerente de la Planta.			Dentro del equipo, se encontraba personal de Recursos humanos para apoyar y asesorar el proceso; personal de operaciones que eran realmente los involucrados en el proceso, los que realmente conocen los indicadores, sus mediciones, y todos los detalles del área de linea; y personal de Finanzas para determinar rentabilidad del mismo desde el punto de vista financiero.	
	Designación lider de equipo				x	No mencionaron tal designación.	×			
	Integrantes con experiencia previa			x		Los miembros del equipo contaban con una experiencia previa en la elaboración de este tipo de planes.	c		El personal de RRHH tenía experiencia prev en PCV. Además, en Bigott existia un PCV p ventas, lo que sirvió de guía para el desarroll de este plan.	
	Establecimiento del Cronograma			×		Se estableció de una forma muy informal, ya que no definieron fases durante el proceso, sólo establecieron una fecha de inicio del proyecto y otra para la cual el plan debería estar comenzando a aplicar en la planta.	c	- 1	Se estableció una fecha de inicio y una final para el diseño del plan, que constaba de seis meses.	
	Establecimiento esistema de comunicación			×		De igual forma se estableció de una forma muy informal, las reuniones debían ser periódicas pero sin una periodicidad específica. Se mencionó que comúnmente era de una semana a dos.	×		No se estableció un proceso de comunicación definido.	
Identificación de unidad responsable				×		El comité del proyecto fue el encargado de dicha fase. Ellos no hicieron un diseño conceptual del proyecto como tal, más bien de una forma informal se plantearon las siguientes interrogantes, ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen con la implantación de un plan de compensación variable?, ¿Qué porcentaje de la compensación va a ser atribuida al componente variable? y ¿Qué presupuesto poseemos para dicho cambio? y a partir de las respuestas obtenidas, iniciaron el proceso de planificación y diseño del plan.		- 1	El comité del proyecto se encargó de esta fas preguntandose qué procesos apoyarian al cumplimiento de las metas organizacionales.	

	Revisión y análisis de los valores organizacionales		×		Visto como fase previa, fue manejado por el comité aunque no aplico en el caso de esta planta dado su carácter de nueva, donde no existia una cultura organizacional preexistente, entre otras cosas.		Se revisaron los valores y la cultura de la organización, y estos se alinearon con las nuevos focos estratégicos propuestos por la casa matriz (liderazgo, cultura, aprendizaje y talento).
	Rev. y análisis de la disponibilidad de recursos		×				
		Humanos	×		Se contaba con el personal adecuado para el desarrollo x del plan		Contaban con la disponibilidad del grupo de personas encargadas del diseño del plan.
		Financieros	×		Se contaba con el presupuesto necesario para iniciar el proceso del plan, así como para calcular el split de la x compensación total.		Se validó con finanzas la disponibilidad de recursos financieros, así como la rentabilidad factibilidad del plan.
	Revisión y análisis de características y procesos organizacionales	Y	×		De igual forma el plan se basó en la línea de producción x que estaba siendo instalada en la planta.		Se realizó un chequeo de los procesos del áre de operaciones, para determinar factores importantes a tomar en cuenta para el diseño del plan.
	Establecimiento de resultados globales esperados			×	No fue mencionado como tal, aunque se comentó, el interés que tiene Frito Lay por expandir los modelos del x compensación variables en sus plantas de Latinoamérica.		Se buscaba cumplir los objetivos estiopulados por la casa matriz, de hacer foco en procesos que apoyen el talento, cultura, aprendizaje y liderazgo del personal.
	Revisión y análisis del nivel de involucramiento de los empleados con los resultados del negocio			×	Los empleados al igual que la planta, iban a ser en su totalidad nuevos, lo que no permitía medir dicho involucramiento.	×	Se revisó el nivel de involucramiento de los empleados con el negocio, concluyendo que u de los objetivos primordiales del plan a crear, seria lograr que mayor cantidad de empleados contribuyan como socios del negocio a alcanz los objetivos organizacionales.
	Revisión y análisis de indicadores clave del negocio		×		Estos indicadores clave son calidad, costo y servicio, esquema que define los procesos y KPis dentro de cualquier planta de la compañía. Posteriormente se aprecia la alineación que se persigue entre ellos y el plan de compensación variable a implantar.	x	Los indicadores tomados en cuenta fueron principalmente productividad, costos y calidad
	Revisión y análisis de efectividad y procesos de RRHH			×	Los procesos de RRHH, al igual que todos los de la planta, se iniciaba con la puesta en marcha de la línea, dado el carácter de planta nueva.	×	Dicho punto no fue tomado en cuenta por la empresa en cuestión.
	Documentación de cultura organizacional			x	La cultura organizacional se Inició en paralelo con el arranque de la planta, lo que no hizo necesaria ésta documentación ni ningún cambio posterior.	x	
Diagnóstico de Compensación	Revisión y análisis de los valores de la estrategia de compensación			x	No existia estrategia de compensación anterior a la aqui mencionada, ya que desde la conceptualización del esquema de compensación a aplicar en la planta de Santa Cruz, la compensación variable era un factor clave en ella.	x	
	Revisión y análisis de características y procesos de compensación.			×	No existian procesos de compensación anteriores por el X carácter de nueva planta.		Se realizó una revisión de los procesos existentes de compensación a fin de que el nuevo plan no contradijera a las estrategias de remuneración existentes.

	Revisión y análisis de efectividad y procesos de compensación.			×	No existian procesos de compensación anteriores por el carácter de nueva planta.	x	
Determinación de brecha existente entre actual sistema de compensación y requerimientos del nuevo				x	No existió dicha brecha dado el carácter nuevo de la planta.	×	
Alineación del plan de compensación variable con las características y estrátegias de negocio.			×		En un principio se realiza un acercamiento a la alineación de las estrategias del negocio con el plan, pero es al elegir las variables y los indicadores a utilizar en el plan, cuando especificamente se llega a cumplir con esta fase. X Al diseñar el plan y sus implicaciones siempre se tomó en cuenta el tipo de producto y las características de los procesos de la planta, aunque ocurrió en un paso anterior.		El plan se encontraba bien alineado con las características y estrategias del negocio, así como con su cultura. Esto se debe a que el plar se crea pará cumplir con unas metas, estipuladas por la casa matriz quien quería focalizarse en: talentos, liderazgo, aprendizaje cultura.
Establecimiento de metas a lograr con el PCV			×		El objetivo principal es el aumentar la productividad y efectividad de la planta, basados en equipos de trabajo orientados a alcanzar la misma meta. Para llegar a ello se buscó desarrollar una relación de ganar-ganar entre empresa y trabajadores que permitiera obtener un excelente producto y al mismo tiempo un excelente pago a la gente. Como parte de estos objetivos deriva el afianzar el proceso de trabajo en equipos, por trabajar en conjunto para la consecución de una misma meta, que los trabajadores de la plante aporten a la majora continua y constante de la efectividad en los resultados de la planta, además que se buscaba integrar a los trabajadores con los resultados de la compañía, es decir, permitirles ver el impacto real que tienen sus labores.		Se buscaba principalmente mantener niveles di productividad con los mejores estándares de calidad. Ser la primera planta a nivel mundial el cuanto a productividad, teniendo la mayor cantidad de producto por hora hombre. Además de recompensar la contribución grupal al logro de los objetivos de la organización, estimulando el trabajo en equipo. En general se buscaba conseguir el apoyo de los trabajadores para lograr los resultados, a partir de la determinació de los objetivos organizacionales.
Selección de beneficiarios	*		×		Los beneficiarios seleccionados fueron los equipos de trabajo conformados por colaboradores, operarios y supervisores de piso.		La selección del grupo de trabajadores participantes del plan se realizó en base a la inecesidad de cumplimiento de metas. Por ello, todo el personal de primarla o secundaria de la planta, que afecten, directa o indirectamente al proceso productivo se encuentra incluido en el plan. Entre estos se encuentran: Tecnicos de proceso, operadores de procesos, supervisores de manufactura, técnicos de mantenimiento, supervisores de mantenimiento y supervisores de almacén.
	Definición de criterios de elegibilidad.			х	El criterio se definió automáticamente al ver quienes impactaban en los procesos productivos dentro de la planta y sólo llega hasta supervisores ya que es el nive x de mayor rango que está directamente relacionado con el proceso.		Dentro de los criterios de elegibilidad se encuentra principalmente el formar parta del departamento de operaciones y participar en el proceso de producción de cigarrillo (directo o indirectamente).

Identificación de unidad responsable				x		El comité del proyecto fue el encargado de dicha fase	x	El comité de proyecto, fue el encargado de desarrollar esta fase.	
	Identificación de criterios y restricciones del plan			×		Desde el momento de la conceptualización del plan, se identificó como modelo a seguir, el esquema ya utilizado en las plantas de Snack's de costos, calidad y servicios por medio del cual se establecían los estándares a alcanzar. Siempre se supo que ese era el criterio a seguir y que de hecho lo sigue siendo.	×	El esquema a seguir en este caso debía alinearse con los focos estrategicos establecid por la casa matriz.	
	Identificación de lineamientos de plan								
		Determinación tipo de plan		T		Esta basado en un esquema de equipos, Las metas			
			Metas Compartidas	x		establecidas y compartidas por los equipos está basadas en un modelo de Calidad, Costo y Servicio. Dicho	х	El plan tiene un pago basado en resultados	
			Distribución de Ganancias			esquema funciona por igual para todos los participantes del plan y todas la unidades para buscar la mayor integración posible entre ellos y de esta forma toda la		obtenidos por equipo, donde se recompensa con un determinado porcentaje, dependiendo del nivel de cumplimiento de las metas.	
			Ganancias compartidas		1 1	producción de la planta trabaje coordinada hacia los objetivos que persigue el plan, ya que esto se traducire	ducción de la planta trabaje coordinada hacia los		
			Formula combinada			en una mayor paga			
		Establecimiento de medidas		×			×		
	*		Financieras			En la búsqueda por establecer aquellas medidas sobre las que incidiera directamente el personal seleccionado		Las medidas determinadas fueron de carácte	
			Operacionales	×	como beneficiario y, dados los procesos productivos en operacional, pur	operacional, pues estaban basadas en criterio de productividad.			
		Establecimiento de variábles		×		Al llegar el momento de establecer las variables a utilizar	×		
	1		Costos	Х		en el plan, se volvió a la revisión hecha sobre la visión de	x	Para el desarrollo del plan, se definieron	
			Producción	X		negocio para así alinearios. La empresa tiene una visión estratégica bien definida tanto como negocio, como de	jocio para asi alinearios. La empresa tiene una visior	variablesde costo, calidad y productividad.	
			Servicio	х		peraciones, la cual se basa en: reducir los costos a x Estas,	Esrtas, se alinearon con los objetivos del plan la estrategia propuesta por la casa matriz.		
			Calidad	X		minimo, poseer el mejor talento humano y ofrecer la mejor calidad a sus clientes, la cual permitió establecen	x ,	Ademas, se revisó que no fueran en contra de l visión y la misión de la organización,	
			Seguridad		×	una serie de variables que apoyan dicha visión. El	×		
			Otros		×	esquema establecido es el de costos, calidad y servicio.			

Diseño del plan (componentes del		т —					7.10011d100-110. E	
diseño de la nueva estrategia)		Establecimiento di indicadores	e	×	Para esta fase utilizaron indicadores que ya estaban siendo medidos, pero por los cuales los empleados no eran recompensados, permitiéndoles tener un conocimiento previo de ellos. Los que se seleccionaron de la gama existente son aquellos que buscan apoyar la productividad del negocio, tanto desde el equipo como desde su aporte individual a los resultados. En la planta, y según la experiencia de los responsables del plan, es una buena iniciativa que de forma anual se agregue un indicador adicional, el cual sea de especial interés para la estrategia del negocio en ese periodo; este indicador será recompensado de forma adicional al esquema de compensación variable regular	×	Se establecieron indicadores específicos para cada variable, de callada, costos,	
		Selección de metas	0	x	niveles reales alcanzados en cada uno de los indicadores			
			Históricas	×			Se realizó un análisis histórico donde proyectó e resultado de la remuneración que hubieran recibido los trabajadores, tomando la producció	
Annual Control			Proyectadas				de 1999.	
	*	Establecimiento de métodos de pago						
			Frecuencia	x	La frecuencia de pago fue establecida según el cargo que ocupen dentro de la planta, los colaboradores y operarios quienes constituyen parte de la nómina diaria, reciben su pago semanalmente; en cambio los supervisores pertenecen a la nómina mensual por lo que se les paga quincenalmente,	×	El pago a los trabajadores se realizará mensualmente para los trabajadores que afectan directamente a la producción (primaria secundaria), para lo trabajadores de apoyo (staff) el pago se realiza anualmente, pues los objetivos son a largo plazo.	
	•		Limites máximo y mínimo	х	El establecimiento del límite mínimo de pago del plan es no recibir ningún monto pagado, de ningún equipo cumplir con el mínimo de las metas establecidas para cada uno de los indicadores. El límite máximo de pago no fue establecido explicitamente y de hecho se habla que no existe límite, aunque este está determinado por la producción programada para la semana, la cual está determinada por la demanda de productos.	×		
Plan Piloto							THE RESERVE AND ADDRESS OF THE PARTY OF THE	

111. 11G VG1101 O. 1 GOI1	ST TO				***************************************
	Aplicación		×	No se utilizó la prueba piloto debido a que no desearon aplicarla sólo en un turno de la producción, porque el plan estaba basado en la producción total de la línea de la planta y no sólo en un turno, o en un equipo de tres turnos. Es importante recalcar que no utilizaron este x plan, pero para estudiar la factibilidad del plan hicieron simulaciones de los pagos, resultados a obtener, etc. basado en medidas reales de producción de meses anteriores.	Durante un año se realizó un plan piloto en el àrea de secundaria, en el cual únicamente participaron los trabajadores involucrados directamente con la producción.
	Monitoreo y evaluación		×	×	Este plan se mantuvo bajo un monitoreo constante, pues de el dependia el éxito del plan a implantarse en el resto de la planta.
	Modificaciones y correcciones dell plan		×	*	Con el pilotaje se consiguieron fallas en el sistema, como objetivos muy altos y dificiles de alcanzar, la necesidad de mejorar el proceso de comunicación al resto de la organización y la necesidad de involucrar en el plan al resto de lo trabajadores que ayudan, aunque de manera indirecta, a la realización del producto final.
Documentación del PCV				×	Se cuenta con una serie de documentos, y presentaciones donde aparecen los procedimientos, normas y demás detalles del plan.
	Establecimiento de normas y procedimientos	×		Los trabajadores beneficiados, conocen las condiciones del plan, las cuales fuero comunicadas al inicio del plan y les son comunicadas a nuevos ingresos, entre estas condiciones figuran: impacto del plan en vacaciones y utilidades, forma y frecuencia, criterios para perder el derecho al pago correspondiente (faltas injustificadas y justificadas), la producción programada se ve influida por la demanda, entre otras. Además existe un archivo de presentaciones que permite apreciar el plan inicial y su desarrollo hacla lo que es el día de hoy.	Existen un conjunto de normas en presentaciones del plan, donde se indican la elegibilidad, las metas a alcanzar, las variables los indicadores para cada variable, entre otras cosas. Entre las normas se encuentran, que el trabajador no debe estar de reposo, ni de vacaciones para recibir su compensación, puedicha remuneración se hará en base a los días efectivos trabajados.
Programa de Educación del PCV				×	Para los empleados activos, se realizó un proceso de explicación y concientización de los objetivos del plan a nivel supervisorlo. Posteriormente, este nivel se encargó de bajar la información a cada uno de sus supervisados Para los empleados que entran nuevos en la organización, se realiza una inducción donde si les explica todo lo referente at plan.
	Adiestrar Supervisores y Gerentes	×		Los supervisores y Gerentes, participaron en el proceso de elaboración del Pfan por lo que estaban al tanto de las x generalidades y particularidades de este.	Se adiestraron los supervisores con todo lo referente al plan

	Adiestrar Beneficiarios		×		El inicio de dicho proceso es en la Inducción, luego se procede a entrenar al empleado en la forma adecuada del manejo del Score Card, aunque al basarse en dicho esquema de calidad, costo y servicio, el plan era más fácil de entender luego que los empleados entendieran el modelo que opera en la planta.		Los supervisores se encargaron de bajar la información a los beneficiarios.
Programa de Comunicación del PGV		27	×			×	La comunicación del plan se realizó por medio de presentaciones y reuniones con los supervisores, quienes tenían el deber de hacer lo mismo con sus supervisados.
	Desarrollo de estrategia pre tanzamiento			×	Lo que ocurrió en la planta de Snack's (Santa Cruz) es que esta comenzó sus operaciones desde cero, con un proceso de reclutamiento e ingreso de personal totalmente nuevo, a quienes desde el primer momento se les comunicaba la proximidad del lanzamiento de un PCV. Además de ello, antes del arranque del plan, se hicieron sesiones abiertas de comunicación lideradas por el Gerente de Planta y el Gerente de RRHH planta y el Coordinador de Operaciones y dirigidas a todos los empleados que se veian beneficiados por el plan. En estas sesiones se habló de forma amplia y profunda sobre la nueva estrategia de compensación variable y se dio la oportunidad de preguntar cualquier duda al respecto.	×	
	Desarrollo de estrategia poss lanzamiento		×		El proceso de comunicación post lanzamiento es un punto clave para el éxito del plan, al igual que todo el proceso de comunicación, es por ello que la organización le da tanta importancia a esta fase, brindando reuniones semanales los días Lunes donde se presentan los resultados obtenidos de la semana anterior así como el pago que van a recibir	x	Se pautaron reuniones periódicas de módulo y del grupo de diseñadores, para monitorear el plan.
	Establecimiento de canal e Instrumento		x		Las comunicaciones se hacen por medio de las reuniones semanales de los Lunes, alrededor de las 2 p.m. y a donde asisten los tres turnos, estas son lideradas por los Supervisores de equipos y donde participan los miembros, además de brindarles libre acceso a dicha información cuando lo deseen, por medio del uso de computadoras que se encuentran ubicadas dentro de unidades específicas. La información expuesta e estas presentaciones es recopilada. Se utiliza una cartelera donde se grafican los resultados semana al semana y de donde los trabajadores pueden obtener los resultados para rellenar su Score Card, que les permite llevar su propio control de los números. Además se exhibe la presentación electrônica de los resultados.		Como instrumento de comunicación se tienen unas computadoras presentes en el lugar dond se encuentra la maquinaria; estas, arrojan resultados diarios de la producción. Además quincenalmente, en la reunión por módulo se discuten los resultados de las semanas anteriores.

Modificaciones y correcciones del PCV	Evaluación de Resultados	×		Se detectaron fallas en los indicadores, luego de alrededor de tres o cuatro meses de la implantación, debido a que parte de los indicadores no estaban en realidad relacionados con las actividades que llevaba a cabo determinadas unidades de la planta por lo que debieron establecerse nuevos indicadores para elias. De igual forma se hacen modificaciones anuales de los indicadores en general, metas a alcanzar, etc. Aunque dicho proceso no está establecido explicitamente, ni la fecha está claramente identificada se plantean tiempos de un año para cada revisión. Además la empresa no concibe el plan como estático y está consciente que los indicadores o metas establecidas hoy día, por ejemplo, no son eternos, destacan la importancia de tener esa opción de hacer cambios en el plan, lo que permite darle cierto carácter dinámico y le resta rigidez, permitiendo a los empleados ver el plan como cambiante, lo que lo hace	Se realizaron los primeros cambios luego del plan piloto, es decir, un año despues de la pre- implantación del plan. Estos cambios fueron: en el mejoramiento de los procesos de comunicación del plan a la organización, en la accesibilidad de las metas y en el involucradio indirectamente con el proceso productivo. Luego de la implantación del mismo el plan se revisa cada tres meses y se realizar los cambios necesarios para mejorar fallas. Dichos cambios van desde variar una meta, o un indicador, hasta hacer variaciones en la elegibilidad.
	Recolección de resultados	×	x	La recolección es hecha por el área de operaciones, específicamente cada supervisor revisa los indicadores referentes a su equipo, luego comunica esta información a RRHH quien se encarga de hacer los cálculos pertinentes, así como montar la respectiva presentación de la semana donde se presenten los resultados.	Las máquinas poseen sensores especiales que permiten tener los resultados diariamente. Quincerialmente en reuniones por módulo, se
Revisión del funcionamiento del PCV		x		Como fase específica no ocurrió, se fue dando de una forma espontánea a medida que el plan iba desarrollándose. Luego del inicio del plan, si ocurre la revisión continua de los resultados obtenidos por el plan, ya que estos son expuestos semanalmente a los trabajadores para que estos lleven el control de su paga.	El funcionamiento del plan se revisa quincenalmente por mòdulo y trimestralmente ei reuniones con personal de todas las unidades involucradas.
Identificación de unidad responsable		×		El comité del proyecto fue el encargado de dicha fase x	El cómite del proyecto fue encargado de dicha fase.
Lanzamiento dei plan		×		Esta fue la fase más difícil del plan, ya que debieron identificar el momento justo en el cual los trabajadores liban a manejar de forma adecuada la linea, lo que ocurrió a los tres meses de haber iniciado operaciones, de haber comenzado con el plan en el ínicio de la puesta en marcha de la línea, existe la posibilidad de no obtener los resultados esperados por parte de los trabajadores lo que no les permite obtener los beneficios planteados y entonces podrían sentirse frustrados afectando la percépción del plan.	El plan fue lanzado finalmente un año después del plan piloto, cuando ya el personal entendia e funcionamiento del mismo. Esto fue beneficioso pues existía la certeza de que el personal estaba preparado para participar de una nueva estrategia de compensación.

Integración del PCV con el personal				X	×	
	Establecimiento de canales de interacción con el empleado	A PARA L	+ OPERAL	×	En las reuniones de revisión de resultados semanales que se realizan, los supervisores dedican un tiempo para que el personal pueda aportar sugerencias para mejoras x dentro del plan o dentro de los proceso productivos que contribuyan con la estrategia del negocio.	Reuniones de los empleados con los supervisores para revisar los resultados del plar y posibles cambios.
	Análisis de mejoras propuestas	by complete	e distributo	×	Estas propuestas son estudiadas y analizadas, tomando en cuenta el impacto que pueden traer en el o los x procesos.	Las mejoras propuestas en las reuniones trimestrales se someten a validación de los involucrados y la gerencia para luego ser implantadas.
	Desamollo de mejoras propuestas por los empleados	Diagosan	g di ti mg	×	De ser válidas estas se ponen en práctica. Si un trabajador hace una aporte exitoso para la planta, la empresa lo recompensa de una forma informal y NO x dentro del PCV, este es un programa de reconocimiento aparte.	Si las mejoras propuestas son aprobadas, se pueden poner en práctica.
Reuniones periódicas de mantenimiento y control		Dellesion Language		x	Existen, aunqué no están establecidas claramente x	Se realizan reuniones quincenales con supervisores y personal de los módulos donde se revisan los resultados obtenidos en ese periodo y se detectan fallas del sistema Adicionalmente, cada trimestre se realiza una reunión, donde participan todos los involucrados en el sistema y allí se definen los cambios a implantar en el plan.

GUÍA PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones				
		A.1. Descripción organizacional	La importancia de conocer la organización , por medio de los principales factores y rasgos de ella, reside en que esto permite adecuar el plan de compensación variable a las características específicas de la empresa; buscando así que los resultados esperados, por medio de la aplicación de éste, puedan concretarse sin mayores inconvenientes. Los principales factores y rasgos a estudiar son: la misión, visión, estructura, etc.			
	A. Planificación	A.2. Diagnóstico de la organización	El contar con una clara visión de los aspectos positivos y negativos que influyen, tanto interna como externamenta, sobre la organización; permitirá el desarrollo de un plan de compensación variable que esté más ligado a la realidad de dicha organización.			
Fases, criterios y		A.3.Definición de metas y objetivos	El establecer de una forma clara y precisa, los resultados esperados por medio del plan de compensación variable, es parte fundamental del adecuado diseño y éxito posterior, de éste.			
elementos que		B.1.Identificación de la unidad responsable	Definir la unidad organizativa encargada de todo el desarrollo del plan.			
permitan la aproximación a	- 7	B.2.Identificación de los aliados	Determinar las unidades de la organización que prestarán su apoyo para el desarrollo del plan.			
una metodología para la elaboración de un plan de		B.3.Verificación de los recursos	Se refiere a revisar los recursos (materiales, temporales y humanos) con los que cuenta la empresa y, compararlos con los necesarios, para el plan de compensación variable.			
compensación variable dirigido a equipos	B. Ejecución	B.4. Diseño del plan	Luego de haber completado cada una de las fases y s fases anteriores, se debe determinar si es factible y beneficio para la organización, el diseño del plan de compensac variable.			
pertenecientes a	ER PLESH	B.5.Distribución y asignación de responsabilidades	Dentro del equipo resposable del plan.			
plantas manufactureras		B.6.Definición de indicadores y criterios	Su establecimiento permitirá, contar con los elementos necesarios y adecuados, para medir de forma objetiva el rendimiento de los empleados a quienes se les aplica el plan.			
		B.7.Aplicación del plan	El plan será aplicado, sobre el personal seleccionado de la organización.			
		C.1.Evaluación de criterios	Evaluar el funcionamiento de los criterios e indicadores previamente definidos y, su relación real con los procesos en los que se ve involucrado el personal en cuestión.			
	C. Control	C.2.Evaluación de resultados	Se hace el contraste entre los resultados esperados y los obtenidos luego de la aplicación del plan y, su impacto organizacional,			
	0.0011101	C.3.Detección de fallas	Se observarán las fallas existentes en cuanto a la estructura, diseño, aplicación y medición del plan de compensación variable y se buscarán sus posibles soluciones.			
		C.4.Aplicación de correctivos	Se tomarán las medidas necesarias para corregir aquellas fallas detectadas en la sub fase anterior.			

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Dimensiones	Sub-dimensiones					
	0.1. Reunión pre-comité	Reunión del pre-comité para revisar opciones de cambio de plan				
	0.2. Pre-revisión de la cultura organizacional	Revisión general de la cultura organizacional, para determinar el impacto que pudiese causar la implantación de un plan de compensación variable.				
0. Pre-fase	Revisión de la necesidad de un plan de compensación variable	La organización debe verificar la necesidad de la organización de implantar un plan de compensación variable.				
	0.4. Pre-definición de objetivos del plan	Definir objetivos globales que se buscan con la implantación del plan.				
	0.5. Revisión de recursos disponibles	Revisión de recursos que posee la empresa para la implantación del plan de compensación.				
	0.6. Aprobación del proyecto	Buscar aprobación del plan a implantar por parte de la gerencia de la empresa.				
	0.7. Designación del líder del proyecto	Determinar una persona que controle el desenvolvimiento de las actividades a llevarse a cabo para la elaboración, aplicación y mantenimiento del plan.				
	1.1.Identificación de la unidad responsable	Definición de la unidad organizativa encargada de todo el desarrollo del plan.				
	1.2.Verificación de los recursos	Se reflere a revisar los recursos (materiales, temporales y humanos) con los que cuenta la empresa y, compararlos con los necesarlos, para el plan de compensación variable.				
1. Planificación	1.3. Descripción y diagnóstico organizacional	Revisión de los principales factores y rasgos de la organización (misión, visión, estructura, etc., así como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), para adecuar el plan de compensación variable a las características especificas de la empresa; buscando así que los resultados esperados, por medio de la aplicación de éste, puedan concretarse sin mayores inconvenientes.				
	1.4.Definición de metas y objetivos	El establecer de una forma clara y precisa, los resultados esperados por medio del plan de compensación variable, es par fundamental del adecuado diseño y éxito posterior, de éste.				
	1.5. Definición de participantes o beneficiarios del plan	Definir la los trabajadores que participaran en el plan				
	2.4. Diseño del plan	Luego de haber completado cada una de las fases y sub fases anteriores, se debe determinar si es factible y beneficioso para la organización, el diseño del plan de compensación variable.				
7	2.7. Plan piloto	La aplicación de una prueba del plan a implantar, permitirá sabe la factibilidad del mismo, así como la realización de los ajustes necesarios para garantizar su éxito.				
2. Ejecución	2.9. Programa de comunicación del plan	Se refiere a la creación de un programa de comunicación del plan a la organización, tanto para el lanzamiento, como para las revisiones periódicas posteriores.				
-	2.8. Programa de educación del plan	Se refiere a adiestramiento que será necesario impartir en los trabajadores participantes, con el fin de dar a conocer el funcionamiento del plan.				
	2.6.Definición de indicadores y criterios	Su establecimiento permitirá, contar con los elementos necesarios y adecuados, para medir de forma objetiva el rendimiento de los empleados a quienes se les aplica el plan.				
	2.7 Aplicación o lanzamiento del plan	El plan será aplicado, sobre el personal seleccionado de la organización.				
	3.1. Establecimiento de estrategia de comunicación del plan	Se establecerá la estrategia a utilizar para comunicar el plan a la organización.				
	3.2. Revisión y evaluación de resultados	Se hace el contraste entre los resultados esperados y los obtenidos luego de la aplicación del plan y, su impacto organizacional.				
	3.3 Revisión y evaluación de variables, indicadores y metas	Evaluar el funcionamiento de los criterios e indicadores previamente definidos y, su relación real con los procesos en los que se ve involucrado el personal en cuestión.				
3. Control	3.4.Detección de fallas	Se observarán las fallas existentes en cuanto a la estructura, diseño, aplicación y medición del plan de compensación variable y se buscarán sus posibles soluciones.				
	3.5. Corrección de fallas	Se aplicarán las correcciones necesarias para las fallas previamente detectadas.				
	3.6 Aplicación de correctivos	Se tomarán las medidas necesarias para corregir aquellas fallas detectadas en la sub fase anterior.				
	3.6. Integración del plan con el personal	Busca integrar al personal con el plan, para que los trabajadores propongan mejoras y realmente se sientan responsables por los resultados.				
	3.7. Reuniones de mantenimiento	Que permitan establecer comunicaciones periódicas entre los integrantes de la unidad responsable, y de estos con el resto de la organización.				

escrição em Elimente de cumulminho de remando plantes do moduce exclyment. Lese a

comparing continuous and based and party attended to the contract of the contr

ANEXOS

Cargo: Gerente de RRHH Planta

Entrevista Snacks América Latina

¿Cuál es su cargo actual?

Soy el gerente de recursos humanos planta. Veo y coordino las actividades de RRHH, de las tres plantas que tenemos en el país, con la responsabilidad sobre todo de la gerencia de recursos humanos.

¿Cuanto tiempo tiene ocupante este cargo?

Tengo dos años, los cumplo en dos semanas y es el misma tiempo que tengo en la compañía también.

¿Actualmente, existe un plan de compensación variable en la compañía?

Si, en la compañía tenemos un PCV en ventas, y otro PCV en donde la planta piloto que ha sido la planta da Santa Cruz, para el área de operaciones y manufacturas, y estamos preparándonos para comenzar el proceso en las otras dos plantas. En el caso especifico de Santa Cruz, en esta planta comenzó formalmente en enero de 2001 a producir, y desde marzo de 2001 arrancamos con un PCV, basado en un esquema en equipos, es decir, una compensación variable en equipos de trabajo.

¿Por qué este tipo de plan?

Definitivamente, lo que perseguíamos en un principio era obtener grupos de trabajo orientados a alcanzar las mismas metas, y donde la productividad y efectividad estuviera relacionada a su remuneración. En el caso de nuestro plan la gente puede obtener hasta alrededor hasta un 25% de su remuneración total, por concepto de compensación variable, por variables, de acuerdo a los resultados de la planta, en un modelo amarrado a la calidad, costo y servicios; calidad medida por porcentaje de verdes (nosotros utilizamos un esquema de semáforos), costo y termino de rendimiento nuestra materia prima, y servicio en términos de cumplimiento en nuestros planes de producción y satisfacción a nuestro siguiente cliente en la cadena de procesos.

¿Cuales son los objetivos específicos del plan?

Afianzar el proceso de trabajo en equipo, apostar a la mejora continua y a la mejora constante de la efectividad en los resultados de la planta. Aquí tenemos una ventaja en cuanto al plan de CV, ya que esta es una plante que comenzó desde cero, aquí no tuvimos que hacer ningún cambio de cultura para ejecutar el plan, a diferencia de las otras dos plantas; aquí, desde cero definimos qué queríamos, el ideal para que la planta de santa cruz fuera una planta modelo, en donde incluimos el plan de compensación variable a todos los niveles, de hecho, en Venezuela el grupo de gerentes, tenemos una compensación variable y nos estamos preparando para que en un corto plazo, todos los empleados comencemos a tener una parte adicional de nuestro salario, como compensación variable, amarrada a dos o tres claves del negocio.

¿Desde que se creo la idea de la planta, empezó a desarrollarse el plan?

El plan comenzó a desarrollar básicamente después de mi ingreso, y yo comencé en septiembre de 2000, en la compañía estábamos preparándonos para arrancar la planta, de hecho, teníamos el compromiso de hacer la primera prueba de producción el día 15 de diciembre de ese mismo año, y la hicimos ese día, y a partir del 8 de enero comenzamos a producir en forma, ya en marzo estábamos con tres turnos. Desde septiembre de 2000 y mientras nos preparábamos para el arranque de la planta, estábamos trabajando el diseño de compensación variable, nos tomo no mas allá de tres meses desde que tomamos la decisión de ir a variables hasta el proceso de conceptualización y la implementación.

Cargo: Gerente de RRHH Planta

Cuando nosotros calculamos y estimamos, cuántas unidades iba a hacer, obviamente de manera teórica, los costos de producción tanto unitarios en bolivares o dólares por kilo producido en la planta, y el costo desde el punto de vista del flujo, cuánto iba a costar la masa de dinero completa que íbamos a dar cada mes, e incluimos dentro de esos números el esquema de compensación variable.

Un tercer objetivo, era hacer que esa planta tuviese, con relación a la producción, el rendimiento o la productividad medida en términos de dólares de los productos equivalente a una línea el doble de grande, a pesar de que por la crisis del país nos están pagando en bolivares y no en dólares.

 Cuando hicieron la parte del diseño hasta la implementación ¿Definieron algunas fases específicas ó se dio como un proceso fluido?

Nosotros lo hicimos como un proceso fluido natural, nuestro gerente de planta tenía experiencias en este tipo de procesos. Yo estuve muchos años en la industria del caucho donde existe la compensación variable más amarrada a la producción que a la compensación variable por equipo. Y lo que hicimos fue unir nuestras experiencias junto con las del directo de Recursos Humanos y el director de Operaciones. Todo fue de manera natural, dijimos a partir del mes de Marzo tenemos que entrar con la compensación variable; ahora, no es un programa estático, después de 3 ó 4 meses ya tuvimos que hacerle algunos ajustes, sobre todo al área de distribución y logística que la estábamos midiendo con los mismos parámetros de producción y obviamente distribución y logística tienen unos indicadores claves diferentes a los de producción. Este año sufrió un segundo ajuste, yo diría el primero que le dimos un cambio conceptual completo donde pasamos de que teníamos un indicador grupal para todo el grupo de trabajo de cualquier área de la planta y dejamos dos indicadores comunes y uno ajustado específicamente al área de producción.

 Cuando se implanta el plan ¿Es para toda la parte obrera de la planta por igual o para todo el mundo?

Cuando arrancamos, arrancamos para todo el mundo. Esta es una planta que tiene una línea; nos estamos preparando para tener 2 más, y lo que decidimos fue: vamos a entrar con todos de una vez. Probablemente con las otras dos plantas sí vamos a entrar con un piloto, porque ya estamos hablando de plantas con más líneas y con mucha más gente, donde además hay que trabajar un cambio de cultura, a comenzar a pensar en un pago variable; aquí el cambio de cultura lo hicimos cuando la gente entraba ya se hablaba del plan de compensación variable.

¿Cuántas y qué personas planificaron este plan?

Estuvimos básicamente en la parte conceptual: el director de Recursos Humanos y el director de Operaciones y el de Recursos Humanos específico de esta planta.

¿Cuál fue la unidad encargada de diseñar el plan?

No hubo realmente una unidad encargada, se formó un equipo de trabajo que se sentó a diseñar el plan bajo nuestro concepto de trabajo en equipo. No hicimos un diseño conceptual, dijimos: qué el porcentaje de la compensación total debe ser variable, qué presupuesto tenemos para eso, cuáles son los objetivos y después dijimos: vamos a diseñar el plan.

- ¿A parte de la gente de producción hubo otra gente que participó?
 No.
- ¿Intervino alguna consultora en algún momento del plan?

No, obviamente hubo una asesoria corporativa en cuanto y en tanto existen programas. Uno de los conceptos dentro del modelo de Recursos Humanos de Frito-Lay Internacional,

Cargo: Gerente de RRHH Planta

que es nuestro socio en Snacks América Latina y es quien maneja la administración del negocio en Venezuela. Dentro de ese modelo de Recursos Humanos uno de los conceptos es ..., y cuando me refiero a Recursos Humanos no me refiero al modelo de Recursos Humanos, sino al modelo de la gestión de Recursos Humanos como tal de toda la organización no como responsabilidad de Recursos Humanos sino como modelo corporativo está la compensación variable a todos los niveles posibles, en algunas operaciones con más o menos avance pero ciertamente todos vamos a un modelo de compensación variable, obviamente adecuado a las características y disposiciones propias de cada pais.

¿Eso les sirvió de guía para pensar en este sistema de remuneración?

De alguna manera eso nos sirvió de cómo la base teórica y recuerda que conversábamos el otro día que no existe en Venezuela, bibliografía sólida, con casos venezolanos que nos permita tener una marco teórico, hay que ir a comprar libros a EEUU que no necesariamente son adaptables a nuestro entorno pero eso sí nos dio el peso sobre el cual construir.

¿Cómo fue la forma que calcularon o evaluaron la factibilidad de que dependiendo de la producción o los resultados obtenidos, más o menos cuál era el pago que les iban a dar a los empleados?

El modelo básico que diseñamos es cuánto debe ser nuestro costo unitario, por kilo medido (no en bolívares ni en dólares) por kilo producido, qué potencialidad de incremento a la productividad hay bajo el esquema de un incentivo y lo que definimos fue una curva exponencial, es decir, no hay una relación directa entre el monto pagado por un punto por ejemplo de productividad o por un punto adicional en productividad, pero lograr un aumento de 5 puntos en salario, de tal manera que con esa curva exponencial haces más atractivo que para cada punto adicional gano más.

A la vez de la presentación de nuestra gente todos los niveles (empleados y obreros) incluidos en la compensación variable, se les presentó de una manera más sencilla amarrado a bolívares, con una tabla de doble entrada, con un mínimo, medio y máximo de cada uno de los parámetros de costo, calidad y servicio, pero ese es un modelo de presentación para hacerlo digerible, pero ese resultado en realidad lo que tiene atrás es una curva exponencial.

Dentro del proceso ¿Todos comenzaron y continuaron el proceso juntos ó a lo mejor se separaron según la parte del plan a diseñar?

No, trabajamos todos juntos, aquí con nuestro modelo de trabajo en equipo todos trabajamos en definir los KPI (indicadores claves) que se iban a medir, todos participamos en la definición del pago que ibamos a manejar y luego de sesiones de trabajo, podríamos decir "tormenta de ideas", fuimos armando el modelo de compensación variable.

¿Cuáles son los indicadores que se utilizan actualmente en el plan?

Las variables: calidad, costo y servicio.

Costo: Se refiere al rendimiento de la materia prima en el caso de aquellas unidades que estamos midiendo por materia prima. Según la última actualización realizada al plan, donde se dejaron dos variables comunes para todos y una variables más específica y la variable específica es básicamente la variable costos, por ejemplo en el caso de mantenimiento, la variable costos se mide en dos factores:

 Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo que apunta a que hay menos tiempo perdido o no programado.

 Porcentaje de tiempo perdido no programado. Así pues en las diferentes áreas, tienen su indicador específico para esa área y los dos comunes para todo el grupo.

Cargo: Gerente de RRHH Planta

Lo que hicimos fue tratar de medir aquellos indicadores que pueden ayudarnos a la productividad del negocio y hacer un poco más de foco, sin perder de vista que es una compensación variable para equipos de trabajo. Osea, que es todo un equipo de trabajo que tiene el norte claro, también hace foco en una parte específica más orientada a sus propios resultados, de tal manera que la suma de los resultados individuales apoyen a la gestión de los otros indicadores y a todo el equipo a lograr la productividad esperada.

¿Habria otro indicador que se necesite incluir en un futuro?

Lo que nos hemos planteado con el Gerente de Planta, es que con alguna periodicidad, que básicamente es una vez al año, revisar el esquema de compensación variable y así hacer los cambios que se puedan referir. Básicamente, podría haber algún indicador que lográramos determinar pero siempre encajado dentro del marco de calidad, costo y servicio. Por ejemplo en el caso de distribución y logística, tiene su indicador de costo, calidad y servicio, y es el único grupo que tiene unos indicadores totalmente diferentes a los del gran grupo, pues ellos no tocan el producto sino cuando está terminado y obviamente, su operación es una operación totalmente distinta a la operación de la producción, entonces, si bien con el resto, a los pocos meses, fue el primer cambio realizado, se le desarrollaron indicadores propios.

Ahora eso no quiere decir que los indicadores que están hoy día, sean indicadores eternos pero si cualquier indicador debe estar encajado en calidad, costo y servicio, que es nuestro piso de modelo de negocio.

¿Ustedes no realizaron ningún plan piloto?

No, hicimos simulaciones de los resultados, tomando un mes de producción real. De hecho al hacer la presentación se hizo con resultados reales.

Modelo de Comunicación

Hay un modelo de comunicación, donde todas las semanas hay una reunión de resultados de la semana anterior y donde se aotualiza el tablero de control, donde se lleva el score card de los resultados, de donde sale el resultado de la compensación variable.

Entonces, lo que se hizo fue tomar una muestra aleatoria de una mes, donde se revisaban los datos del score card y en función de ese resultado se hizo la presentación a al organización.

No hicimos un piloto, pues al arrancar la compensación variable, esta es una planta de una sola línea, no tenía sentido hacer un piloto por un turno, pues lo que se quería era un modelo de grupo. El resultado de la compensación variable no es amarrado a un turno, el resultado es el resultado de un período de tiempo, que en este caso es semanal para los colaboradores (obreros) y con un pago mensual a los empleados, la medición es en base al resultado de todos los turnos de producción en una semana. En la medida en que los tiempos (ejemplo) sean reducidos por nuestra gente, tiene una influencia directa en la compensación variable, pues hacer el tiempo más productivo, hacen más toneladas y obtienes más dinero, de hecho no hay un tope, si se pasan del máximo, tendrán la compensación adecuada, pues no es producir en exceso.

¿Cuál ha sido el impacto del plan de compensación variable dentro de la planta y con respecto al resto?

Nuestra productividad de Sta. Cruz es la mejor del sistema en Venezuela, por donde quieras medirla, en toneladas-gente, kg-gente, bs.-toneladas, tenemos lo mejores números y de alguna manera eso tiene que ver muchísimo con el modelo de la gente, con la productividad y con el impacto de la compensación variable en esa productividad. Es una planta que a pesar de ser nueva y tener números de depreciación altísimos tiene los mejores números en Venezuela, y obviamente la compensación variable es una ayuda,

Cargo: Gerente de RRHH Planta

pues liga la remuneración con el esfuerzo. Yo puedo disminuir la producción por una caída del mercado, pero eso no elimina cumplir con los indicadores y obtener la máxima remuneración en compensación variable, independientemente que las toneladas producidas sean menos puedo tener: muchas toneladas producidas con un cumplimiento mínimo de indicadores y viceversa. Normalmente aquí hay una tendencia que va de medio a máximo el cumplimiento de las variables. Si la empresa gana todos ganamos, es una relación ganar-ganar.

¿Los resultados del plan de compensación variable han sido los esperados?
Los resultados han sobrepasado las expectativas, sin la menor duda los resultados han sido los esperados. Ahora eso no se puede ver solamente como un resultado del plan de compensación variable, habría que hacer un análisis más profundo del entorno, la planta y todo lo que integra el modelo de gestión del departamento de Recursos Humanos de la planta. Además, hay que tomar en cuenta que el proceso de selección fue arduo y exigente, y nuestra gente es la más preparada en Venezuela con respecto a las demás plantas, armamos un modelo completo donde la compensación variable es una pieza más del rompecabezas.

¿Los empleados sugirieron cambios?

Básicamente cuando se hicieron los cambios de este año, fue basado en escuchar a nuestra gente; ejemplo: a mí no me parece que medir en función de la materia prima, si yo no lo afecto sino de manera tangencial, porque no me mide mi impacto en el costo por el tiempo de parada de máquina (caso mantenimiento) además, hay un programa de reconocimiento por innovaciones que ahorran costo, tiempo, etc... sí, la gente ayuda a hacer los cambios.

¿Cómo fue el proceso de comunicación del plan de compensación variable?
Cuando ingresaron, hicimos un modelo de inducción muy largo, tenemos modelos corporativos de procesamiento de materia prima que son estándares que deben cumplirse para que haya una calidad buena y dentro de ese modelo presentamos toda la gestión de Recursos Humanos de la empresa, obviamente sin presentar en ese momento el variable porque no estaba listo. Luego de realizar el plan variable, se hicieron unas sesiones de trabajo donde estábamos el gerente de la planta y yo, junto con el coordinador de operaciones y el coordinador de Recursos Humanos de la planta, e hicimos un modelo de comunicaciones abiertas con todas las personas que iban a tener relación directa con el pago variable, los sacamos de la línea, nos reunimos con ellos y les presentamos al detalle como iba a ser el programa, cuál era su base conceptual, cómo era el modelo de indicadores, y de pago, usando, ejemplo: con bolívares de un mes específico para que se dieran resultados reales.

Ahora, nos reunimos con cada uno de los trabajadores que iban a ser tocados por la compensación variable.

¿Hubo algún tipo de adiestramiento?

El entrenamiento de la fecha de Score card, lo hicimos desde el proceso de inducción, eso no fue montado para la compensación variable. Cuando llegamos con la compensación variable a hablarles de costo, calidad, servicio y sus indicadores, ellos lo que se hizo fue agarrar esos indicadores y ponerles valores en bolívares para generar una compensación variable. De alguna manera, la base es el ausentismo, accidentalidad..., esto podría ser una variable que en un futuro podríamos incluir en la compensación variable, el ausentismo, de tal manera que el mismo equipo ayude a corregir los problemas de ausentismo, sin embargo, nuestro porcentaje de ausentismo injustificado es sumamente bajo.

Cargo: Gerente de RRHH Planta

Proceso de comunicación

Todos los lunes el líder de cada tripulación se reúne con su equipo de trabajo y le presenta los resultados de la semana anterior. Hay una persona que se dedica a compilar la información y a calcular el monto de la compensación variable, es un proceso que no lo hace el sistema de nómina, luego el monto se carga en el sistema. El monto es el mismo, independientemente del nivel, seas obrero o empleado, el monto es igual, no está atado a la antigüedad, ni el salario ni nada, es un monto hay una persona que hace los cálculos el lunes en la mañana, y antes que se termine el primer turno a las dos de la tarde ya tienen los números y estos bajan para que la gente los conozca, además conozcan como quedaron en costos, calidad y servicio sin el mínimo, medio ó máximo sepan que cosa afectó el no alcanzar un resultado de tal manera que puedan corregirlo.

Eso es constante, la clave de que funcione es que exista la comunicación con la frecuencia además de la pizarra donde igual cada semana se le pone el plan variable de la misma. Además, se hace una reunión semanal para decir porque no se alcanzó un mejor nivel e un determinado indicador.

Documentación

Existe un archivo de presentaciones (en electrónico y en físico) del plan de compensación variable, desde sus inicios y con los cambios hasta ahora.

¿Qué gueremos en Santa Cruz?

Queremos desarrollar una relación ganar-ganar donde tengamos un excelente producto y un excelente pago a la gente. Amarrados a nuestros 3 esquemas de calidad, costo y servicio, ya estoy cambiando rendimiento por costo porque rendimiento fue lo inicial y después lo ajustamos.

ella, no suo el departamente de resignamento de articad, uno Salte, seda uno tamen. Area, di de mantechnistras pontanos Sociento los equipos Sociento para el de saltación.

Cargo: Gerente de Operaciones

Entrevista Snacks America Latina

Cargo:

Gerente de planta.

Antigüedad

Como gerente de planta, casi tres años, de esta planta antes de arrancar el proceso de la planta (Dic, 2000).

Yo vengo de la planta de Yare, tengo 7 años en la compañía. Lo ideal es arrancar con un sistema 100% variable y cubrir las necesidades de la ley, solo que hasta ahora no se permite por la legislación laboral, y hay muchas trabas, entonces lo hemos ido incorporando hasta hacer que represente algo importante en su salario, y que ellos vean que si hacemos mas producción, ganamos mas.

Indicadores, (Proceso de selección)

Cuando se hace una CV se debe buscar cuales son los indicadores que realmente están alineados a la visión del negocio, y eso fue lo que se hizo, normalmente hay muchísimos indicadores, qué buscamos nosotros, nosotros tenemos una visión estratégica bien definida como negocio y como operaciones, la visión es: costos bajos, tener la mejor gente, ofrecer la mejor calidad, y en base a esa estrategia que se ha venido trabajando, no solo para el pago variable, sino para el resto de nuestros procesos, es cuando incorporamos todo el tema de calidad, costo (Rendimiento) y el servicio. Esas tres variables son las que pre-determinan el proceso de compensación variable.

¿A que se ligan esos indicadores?

Nuestra compañía, hay algunos procesos que se pueden medir en unidades producidas, otros en toneladas (Como el caso nuestro) pues sobre toneladas es que muchos indicadores se refieren en nuestros esquemas mensuales de resultados, Bs. /Kg., toneladas producidas, unidades por Kilogramo de producto, en fin todo para iniciar el proceso de compensación variable, tanto aquí como en el resto de las plantas que se esta haciendo.

Si bien, todos se rigen por costo, calidad y servicio, ¿cada unidad tiene sus propios indicadores?

Si, la idea es que todo el mundo este bajo el mismo esquema de compensación variable para que todo el mundo jale igual. Las toneladas no varían, es la base de cálculo de todo el proceso, y todos tenemos que tratar que esta planta rinda al máximo dentro de su capacidad.

Al hacer el recorrido por las distintas áreas, ves que la calidad → todos somos parte de ella, no solo el departamento de aseguramiento de calidad, sino todos, cada uno en su área, el de mantenimiento: poniendo poniendo los equipos como debe ser, el de saltación: cuidando que el proceso no se contamine, el de operaciones: generando su producción como debe ser, etc. En costos, si varia, porque cada uno tiene impacto sobre algún resultado dentro del modelo: en el caso de suministros, tiene el capital de trabajo, el de la planta de tratamiento (PTR) cuida el agua y esto puede traer ahorros, ... donde ellos impacten. Y que cumplir con un plan y tenemos que cumplir todos.

¿Habrá otro indicador que incluir en el plan de compensación variable?

Mi experiencia con estos PCV, que realmente ha sido vivencial en una operación fuera de Venezuela, pues en Venezuela son muy pocas las organizaciones con estos esquemas. Mi experiencia ha sido, que puedes dar un "plus" a tu compensación, todos los años hacemos una revisión, pero ese plus se debe dar en un indicador que tu creas que se deba mejorar ese año, este año, pusimos el desperdicio de película, pero a lo mejor al

Cargo: Gerente de Operaciones

año que viene, el "plus" es el desperdicio de cartón , o ... dependiendo de la necesidad que se vea en la planta, vas a tener esa opción de cambiar, renovar, lo que hace que no sea tan rígido el proceso del PV, para que no siempre sea lo mismo para los trabajadores, sino que cambie e incentive.

Objetivo básico que se perseguía con el plan

- 1. Alcanzar la mayor productividad total de esta planta, la productividad que podamos obtener, con los resultados, van muy ligados a la CV, inclusive, es tan duro, que el ausentismo también se liga a la compensación variable. Nuestro niveles de ausentismo injustificado son bajos, en comparación con plantas de la zona, el que no viene pierde el variable. Si es justificado, tampoco lo gana, solo puede ganar CV sin estar en la planta cuando la persona se encuentra en capacitación, pues es un ganar-ganar: te entreno para que mejores.
- 2. Întegrar a la gente a los resultados de la compañía: en las operaciones tradicionales, los empleados, ni siquiera saben como va el negocia, vienen a trabajar por trabajar. Aquí, los trabajadores tienen una tarjetita (Score card), que inclusive se le hacen revisiones periódicas, y se le reconoce a la gente que la lleva bien. Esta tarjeta esta muy ligada a nuestra estrategia de calidad, costo y servicio.

¿Los resultados han sido los esperados?

Si, nosotros los hemos alcanzado muy rápido, a pesar de ser una planta muy nueva en donde el 95% de la gente los procesos, y de haber sufrido una fuerte depreciación, los resultados han sido excelentes.

Por supuesto, eso es un proceso que nunca para, y siempre, algo tienes que mejorar, pero te lo va dando la vivencia, inclusive, han salido muchas ideas de Ellos para mejorar los resultados, los resultados han sido muy buenos.

¿Desea agregar algo?

Si, mira, te voy a decir algo importante, tu puedes diseñar y montar un plan de compensación variable muy bueno, pero eso no te garantiza que vaya a funcionar. Esto es, todas las semanas tienes que tener tu sistema bien montado, para que se lo puedas enseñar a ellos, y que ellos lo entiendan, esto tiene que ser periódico y mantener a la gente comunicada independientemente del proceso, si eso no funciona, se te cae la CV, porque a la gente le interesa es porque le vas a pagar.

idata, peta entida da pratión delenterado paso, Don 11. de este el selle

Cargo: Gerente de RRHH

Entrevista Cigarrera Bigott

Cuando se definen esa misión y se definen cuales van a ser los grandes indicadores a nivel de la organización que vo debo cumplir desde las diferentes direcciones que conformaban Cigarrera Bigott, se dijo: si de esta manera yo logro mantener los niveles de productividad y los mejores estándares de calidad, con los menores volúmenes de desperdicios, la mejor utilización de mi capacidad de fabricación y la optimización de mis recursos que utilizo para elaborar el cigarrillo, voy a tener la mejor gestión en el área productiva en manufactura, desde el punto de vista logistica se reguería tener una excelente gestión de almacenes para tener la menor cantidad de dinero almacena en un depósito de materiales, entonces, requerías tener un inventario justo a tiempo, que no tengas más de siete días de materiales almacenados, en materia prima (papel, marquilla...) materiales que se importan, de esta manera te vas dando cuenta que manufactura vas teniendo resultados específicos que debes medir y que van a ayudar a hacer un mejor uso de tus recursos internamente, desde el punto de vista de ventas era lograr una mayor participación del mercado, que creciera cada año, desde el punto este punto de vista lograbas tener una gestión eficaz de mercadeo, en finanzas lograr la mayor optimización de los recursos financieros que yo utilizo buscando definir indicadores que permitan tener un mayor flujo de caja, donde tuviera menor endeudamiento, igual se hace desde el punto de vista de la gestión de la gente teniendo trabajadores competentes, eficaces, con un porcentaje de cubrimiento de vacantes internamente.

En esa medida, habían indicadores importantes que permitían desde los diferentes aspectos indicar que si se logra tener a la gente satisfecha, que brinde mejores resultados, que trabaje en un excelente clima de trabajo, donde los trabajadores compartan los objetivos de la empresa, yo estoy teniendo una gestión de primer orden, ese fue el concepto inicial cuando se decide diseñar un esquema de CV que me permitan avalar y buscar de la gente el apoyo para lograr los resultados, a partir de determinar cuáles son los grandes objetivos que debo alcanzar como organización en pro de los cumplimientos de los objetivos planteados y en el caso de producción se iba a intentar la más alta productividad del mundo.

Se define en un primer momento un esquema de compensación donde se pregunta cómo contribuye la gente producción al lograr estos resultados: lo contribuye con altos estándares de calidad pues proveen productos de tabaco que exceden las expectativas del consumidor, pues en Bigott se definieron desde el punto de vista de calidad, unos indicadores que permitían medir estadísticamente directo del módulo de producción un altísimo estándar que todos lo cigarrillos que fuesen elaborados tuviesen la misma circunferencia, firmeza, una caída de presión determinada, peso, longitud, desde el punto de vista el punto de vista físico del cigarrillo. También existían características químicas de calidad como: porcentaje de humedad, calidad de hebra.

En el caso de manufactura el proceso comienza cuando yo tengo ese tabaco, hay que secarlo, picarlo, para que se convierta en el producto secundario para la elaboración del cigarrillo.

Entonces en primaria se definieron los indicadores que aparecen en la presentación, que tiene que ver con la calidad del tabaco. Eso te lleva a pensar: se puede medir la humedad del tabaco, el poder de relleno, la hebra aprovechable, desperdicio de tabaco. En esa medida se podían considerar una cantidad de variables dentro del proceso primario de acondicionado del tabaco y ver en que en la medida en que mejore lo anterior, me va a ayudar a tener mayor productividad, regulación y calidad, en un proceso primario, y en un

Cargo: Gerente de RRHH

proceso secundario que podriamos decir que es el que más valor agregado genera por que es en el que tu realmente estás teniendo la transformación de un producto primario de esa materia prima que es el tabaco a lograr un producto determinado que es el cigarrillo elaborado, listo. En este proceso secundario los indicadores son: AMO (cantidad de cigarrillos elaborados por cada máquina diariamente) pues ellos trabajan por módulo (son doce módulos que tienen), el FPI (mide parámetros de calidad para poder exceder las expectativas del cliente....misión), este es hecho en el módulo donde ellos cada veinte minutos toman muestras de cigarrillos y los miden, pesan, pero también la máquina tiene censores que desperdicia los cigarrillos que no cumplen con algún requisito. Esto permite tener todos lo indicadores bajo control ¿Cómo? A través de los empleados involucrados en el negocio, no solo apretinado el botón de una máquina, sino mejorar la productividad de una empresa.

Logro dos objetivos: Llenar las expectativas del consumidor y mejorar procesos que contribuyan a la productividad de la empresa y la gente se siente más comprometida con la empresa, yo tengo la responsabilidad de un proceso que contribuye a que mi compañía tenga los más altos estándares de calidad y que de esta forma alcance su misión y el trabajador a su vez se siente favorecido, por medio de una conducta que lo incentive

¿Por qué esos parámetros?

Esos parámetros fueron tomados de una tormenta de ideas inicial con la gerencia y como yo puedo contribuir con cada una de las etapas del proceso a lograr los objetivos que se hayan definidos. Para eso se tiene en Bigott reuniones de cascada donde trimestralmente se bajan los resultados de la organización hasta la persona de menor nivel en 48 horas, de manera que todos comparten sus objetivos y resultados, y como yo me esfuerzo para lograr resultados, eso ayuda al desarrollo del plan pues pueden tomar medidas correctivas a las desviaciones que pueden ocasionarse en el transcurso del tiempo. Ese el sistema de comunicación de los resultados. Todo eso es importante, porque va alineado dentro del proceso. Es fatal cuando se va implantar un sistema de CV y no se definen previamente los objetivos, o son objetivos que no son alcanzables, no son medibles, que no están relacionados al cargo.

De hecho, existen parámetros definidos donde yo tengo que cumplir con por lo menos cinco parámetros para poder definir claramente un objetivo. En USA utilizan la palabra SMART donde indican que el objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, relacionado al cargo y determinado en un período determinado. Si un objetivo cumple con todas esas características está bien definido.

Todo esto no es tan simple como decir que voy a hacer un esquema de CV para darle más aumento a la gente, tiene que tener un propósito que es que yo logre que mis empleados me contribuyan como socio de la empresa a alcanzar esta visión y que sea una visión compartida.

Idea de crear un PCV

La idea nace de unos grandes lineamientos corporativos que establece BAT (British American Tobacco) a nivel mundial. Ellos establecen ciertas áreas en las cuales yo debo ser foco, éstos están orientados con talento, liderazgo, aprendizaje y cultura, éstos fueron las áreas en las que BAT se quiso focalizar y por ello, debo determinar una cantidad de programas para fortalecerlos dentro de la organización, y que me permitan realizar las acciones necesarias para soportarlas.

El talento tiene que ver con programas que permitan fortalecer el talento de cada trabajador, allí entran los programas de compensación de la CV, entre otros. El liderazgo y programas de desarrollo para fortalecer a mis futuros líderes, aprendizaje, tiene que ver

Cargo: Gerente de RRHH

con las posibilidades de aprendizaje dentro de la organización: capacitación, educación y cultura se definieron los principios y valores corporativos para fortalecer la cultura. Estos aportes de definen por grandes personalidades de RRHH a nivel mundial (consultares) donde no venía nada enlatado, sino que los procedimientos se adecuaban a cada planta. De allí buscar un esquema de compensación que ayudará a reforzar mi misión.

¿Fue ese el primer intento?

No, había un primer intento definido para el 99 para el departamento de secundario, en el caso de producción. Pero, es en el año 2000 cuando realmente se dieron cuenta que no solo el área de secundaria elabora los cigarrillos, en ese proceso interviene logística, calidad, primaria.

En el área de operaciones están las unidades de agrícola, primaria, secundaria, logística, calidad y otras áreas de apoyo.

Este primer esfuerzo se habría definido solo en el departamento de secundaria, inclusive dentro de secundaria no tenían CV aquellos que había participado en el proceso de una manera indirecta, no solo entran los operadores de las máquinas, sino que entran los técnicos de mantenimiento, almacén, una cantidad de otros cargos que están relacionados.

Luego se decide que si se va a crear en esquema de compensación variable y si se quiere que todos se sientan parte y socios de la organización entonces debe abarcar a todos los participantes. Con una diferenciación, en aquellos cargos con indicadores que mido mes a mes, que son indicadores duros como el área de primaria y secundaria, el PCV es mensual, porque me interesa sacar unos resultados mes a mes y que los pueda ir midiendo. En aquellas áreas de soporte, y que su valor agregado es tangible a largo plazo, se definió de una forma anualizada, por ejemplo: Almacenes (materiales y productos terminados), calidad, mantenimiento, etc., ya que dependen de objetos de fijación mutua, entre supervisor y supervisado y se evalúen a final de año, aunque se controlan semestralmente.

¿Se formo un comité de diseño?

Si, el proceso se definió entre RRHH y las áreas directamente involucradas (las personas de la línea que conocen los resultados y el funcionamiento del proceso), y RRHH lo apoya y asesora en la metodología y en conducir el programa, pero quien realmente conoce, cuáles son los indicadores, cómo son medibles, si son factibles, y todos los detalles, es el área de línea. Básicamente, la labor nuestra es apoyar todo. Inclusive el área financiera participo, pues para lograr un plan de compensación variable que va a contribuir a que la organización logre mejorar los resultados, desde el punto de vista financiero tenia que ser rentable, si yo estoy haciendo una inversión, hay que conocer el retorno, por disminución de desperdicios, materiales, mayor producción, y como en la medida en que se lograban mejores estándares, eso me incidió desde el punto de vista financiero y me permitía darle mas dinero a la gente.

¿El proceso se dividió por fases?

Si, la primera fase se definió al área de RRHH directamente, de desarrollar el esquema de CV y su implementación, porque no solamente es el diseño, sino la implementación del mismo. Se tenía un plazo fijado, que debía haber sido el primer semestre del año 2000 y efectivamente se logra. Cuando se hace el programa, lo primero que se hace es definir y explicar ¿Cuál es el propósito que se quiere alcanzar?, ¿Cuáles son las razones que fundamentan el PCV?, en otras palabras, vender la idea al área involucrada.

Más que un requerimiento de operaciones, tuvo una venta por parte de RRHH de la idea. Para eso, había que estar bien claro, en cual era el propósito que se quería alcanzar.

Cargo: Gerente de RRHH

Inclusive, a nivel de la junta directiva, ya se había adelantado mucho porque se tenía una misión, y una visión determinada y compartida, y se sabía que el esquema de CV iba a soportar esos grandes indicadores que estaban determinando la evaluación de la compañía anualmente.

Esto hizo que Bigott lograra una evaluación, como compañía, sobresaliente, esto ha llevado a que Bigott, mejores sus resultados financieros, con un margen altísimo de rentabilidad.

¿Existía una brecha entre la cultura existente y la necesaria para el plan?

No, a nivel gerencial se estaba 100% de acuerdo, y ellos tenían un compromiso increíble para definirlo, se conformo también un equipo de supervisores, no solo de gerentes, que son los que están con el día a día, para que trajeran ideas, se maduraron en muchas ideas, y luego estas se aprobaron en un comité de operaciones, y se determinaron los factores que se iban a estar midiendo mes a mes y una vez que se tenia pre-concebido y desarrollado el esquema, se vendió a los trabajadores, pues produjeron con mayor calidad, productividad, etc. lograban una mayor remuneración, y en la medida en que no se contribuyera con eso, se lograba lo contrario.

Además, deberían entender que dependía de la persona el que yo obtuviera una mayor o una menor remuneración. Por supuesto, el plan no era individual, porque es por módulos, y estos módulos componen celdas y los objetos los compartimos entre todos los trabajadores del modulo, que son dos operadores y los rotantes por modulo y por celda.

Se han dado casos que por celda, el mismo personal se controla para cumplir los objetivos y que todos ganemos más.

¿El pago se basa en...?

Se basa en los resultados obtenidos por modulo, y todo el mundo en el modulo, recibe el mismo porcentaje, por celda si es diferente porque depende de lo que obtenga cada modulo.

¿En que se basó el establecimiento de las metas?

Se baso en un control histórico, se hizo un análisis histórico y una simulación, cuando se desarrollo el esquema para saber las escalas, los indicadores se hizo un análisis histórico donde se dijo: Si en el 99, yo hubiese tenido este esquema, cuánto hubiese sido la remuneración de ellos.

El primer año, hubo un detalle, se hizo únicamente en primaria y no se dio un lanzamiento y un proceso de comunicación tan efectivo, faltaron detalles, de los cuales después aprendimos.

También el primer año se fue demasiado duro a nivel gerencial con los resultados a lograr, pues los objetivos que logran los empleados, son los objetivos de supervisores y gerentes, uno de los grandes errores fue pensar: Como no se si los empleados están comprometidos y como mis objetivos los logro a través de mi gente, el gerente fue mas severo en el establecimiento.

En ese momento, se define un esquema de revisión trimestral, en cada trimestre se hace un ajuste, correcciones si es necesario. Lo que se determino el primer año fue que no se estaban viendo los resultados porque era muy difícil cumplir con los objetivos. Luego de hacer los ajustes en las escalas de medición de resultados, se logro un compromiso por la gente.

Esta simulación permitió ver la factibilidad del PCV, establecer un presupuesto un presupuesto y ver su impacto a nivel financiero y un proceso de comunicación a los empleados.

Cargo: Gerente de RRHH

Se hizo un plan piloto?

Si, la implementación en secundaria fue un plan piloto solo en técnicos y operadores de procesos y se probó durante un año.

¿Se realizó algún adiestramiento?

Si, las personas nuevas que ingresaban a la organización, en la inducción se les conversaba del PCV y cuales eran los objetivos y las metas que debían alcanzar.

Los trabajadores que estaban en la organización ya manejaban los indicadores y solo se hizo énfasis en las reuniones de modulo y con los supervisores y los departamentos que no tenían reuniones periódicas fijaron reuniones quincenales para revisar los resultados y detectar fallas.

The second second

	Recursos Humanos	X	Observaciones: El comité estaba		
	Operaciones	X	formado por el Gerente de planta, tambiér		
	Sistemas		entrevistado, quien ya tenia una experiencia previa en éstos proyectos, m		
 Integrantes Comité de diseñadores 	Finanzas		persona (Gerente de RRHH para la planta) que también había manejado estos		
Plunifinación is unidad arrearcació fue	Mercadeo		planes en la industria del caucho y		
more designation	Ventas		además intervino tanto el Director de RRHH como el Director de Operaciones		
	Otras		de Snack's América Latina.		
	Recursos Humanos		Observaciones: participan los		
	Operaciones	X	colaboradores, operarios y supervisores		
i de la companya de	Sistemas		de piso.		
10. Participantes	Finanzas				
	Mercadeo				
	Ventas				
	Otras				
	Si		Observaciones: intervención de terceros no existió, aunque tuvimos el apoyo de Frito Lay Internacional que ya posee la CV		
11. Intervención de	-		como parte básica de su estrategia de RRHH internacionalmente. De alguna		
terceros	Placuries Hamistell		manera esto nos sirvió de guía o como base teórica para el diseño del plan, dada		
18. En in Time on Control to unided encargade for	No	Х	la falta de bibliografía existente en Venezuela sobre este tema y más aún de casos venezolanos que hayan aplicado este esquema de compensación.		
12. Fase en la que intervino	Planificación		Observaciones		
y razon de la	Ejecución Control		N/A		
intervención	Otras		1		
13. Evaluación de la factibilidad	Sí	74	Observaciones: para esto no se utilizo prueba piloto, se hicieron simulaciones de los resultados tomando un mes de producción real. De hecho al hacer la presentación se hizo con resultados reales. Se tomó una muestra aleatoria de		
	No		reales. Se tomó una muestra aleatoria d un mes. No fue necesario el plan pilot pues el PCV es para equipos de una líne de producción y entonces no tenía sentid hacer un plan piloto para un turno, ya qu lo que se buscaba era un modelo d grupo. El resultado del plan no e amarrado a un turno sino a un período d		

	Comité de diseñadores	Х	Observaciones: No hicieron un diseño			
14. En la fase de	Recursos Humanos		conceptual del plan, sólo se sentaron y dijeron: ¿Qué porcentaje de la			
	Operaciones		compensación total va a ser atribuida al			
	Sistemas		componente variable?, ¿Qué presupuesto poseemos para dicho cambio? Y ¿Cuáles			
Planificación la unidad encargada fue	Finanzas		son los objetivos del PCV?, partieron de esas preguntas para la planificación y			
	Mercadeo	X	diseño del plan.			
	Ventas	5	agregation alguno darie (message est a			
	Otras		smaller, enter announcedo.			
and the same of th	Comité de diseñadores	X	Observaciones:			
	Recursos Humanos		Version of Control Quality record or			
	Operaciones		trouleges, accurate let muchas constru			
15. En la fase de Ejecución	Sistemas		y qui illourus murera and fir no out, we			
la unidad encargada fue	Finanzas		With the state of the state of the state of			
	Mercadeo		productivities: En igni povin que a perso			
	Ventas		Tipo Monte pilas retria de el escanedo			
	Otras		Memerida y stromenia il consenso di			
	Comité de diseñadores	X	Observaciones:			
	Recursos Humanos		Charter thanks of the last to the last of			
	Operaciones		66 has established by a entire of high			
16. En la fase de Control la	Sistemas		general in Children Ship Ship			
unidad encargada fue	Finanzas		Observations or militar marganism			
	Mercadeo		integration with a second of			
	Ventas		min to be placed but the second and all			
	Otras -		feelball the last to C. Marie and			
21. Hun sido los espirotos	Calidad	X	Observaciones: lo que se hizo fue tratar de medir aquellos indicadores que puedan			
	Costos	×	ayudar a la productividad del negocio y hacer un poco más de foco, si perder de vista que es una CV para equipos de			
17. Tipo de indicadores	Servicio	×	trabajo, es decir, que es todo un equipo de trabajo que tiene el norte claro, también hace foco en una parte específica más			
	Productividad		orientada a sus propios resultados, de tal manera que la suma de los resultados			
	Otros		 individuales apoye a la gestión de los otros indicadores ya todo el equipo a lograr la productividad esperada. 			

18. Debe incluirse algún	Sí		Observaciones: por lo menos por los momentos. Lo que se han planteado es que con alguna periodicidad, de alrededo de un año, el PCV debe ser revisado para hacer los cambios que se hagar necesarios. Podría así determinarse algúr		
otro	No	x	en el modelo de costo, calidad y servicios. El plan no es estático, por lo tanto los indicadores que están hoy día no son eternos, pero si esta claro que de agregarse alguno debe basarse en el modelo antes mencionado.		
19. Cual y por que	Tel.		N/A		
	Excelentes	X	Observaciones: nuestra productividad en Santa Cruz es la mejor del sistema de Venezuela por donde quieras medirla, en toneladas-gente, Kgsgente, Bs		
20. Resultados del plan	Muy buenos	×	toneladas, tenemos los mejores números y de alguna manera eso tiene que ver mucho con el modelo de la gente, con la productividad y con el impacto del plan de		
	Buenos		compensación variable sobre la productividad. Es una planta que a pesar de tener altas cifras de depreciación,		
	Regulares		Venezuela y obviamente la compensació variable es una ayuda, pues es un model que liga la remuneración con el esfuerzo		
22. g Cambion on publy y parent de les cambios	Inexistentes		Normalmente aquí hay una tendencia que va de medio a máximo en el cumplimiento de las variables. Si la empresa, todos ganamos, es una relación ganar-ganar.		
1/2	Olyelwod		Observaciones: en realidad sobrepasan las expectativas, sin la menor duda los resultados han sido los esperados. Ahora,		
	Sí	X	eso no se puede ver solamente como un resultado del plan de CV, habría que		
21. Han sido los esperados	0=-		hacer una análisis más profundo del entorno, la planta y todo lo que integra el modelo de RRHH de la planta. Además, hay que tomar en cuenta que el proceso		
	No		de selección fue arduo y exigente y nuestra gente es la más preparada en Venezuela, con respecto a las demás plantas (de Snack's América Latina), armamos un modelo completo donde la CV es una pieza más del rompecabezas		

	Sí	x	Observaciones: luego de 3 o 4 meses de su implantación tuvimos que hacerle algunos ajustes, sobre todo al área de distribución y logística que la estabamos midiendo con los mismos parámetros de producción y obviamente ésta unidad			
22. Ha sufrido cambios el plan original	No		tiene unos indicadores claves diferentes a los de producción. Este año sufrió un segundo ajuste, yo diría el 1º de carácter conceptual completo, donde pasamos de tener un indicador grupal de cualquier área de trabajo y dejamos dos indicadores comunes y uno ajustado específicamente al área de producción.			
PGV	Indicadores	x	Observaciones: por ejemplo en el caso de Distribución y Logística, tiene sus indicadores de costo, calidad y servicio y es el único grupo que tiene indicadores			
	Metas		totalmente diferentes a los del gran grupo, pues ellos no tocan el producto sino cuando está terminado y obviamente, su operación es una operación totalmente distinta a la operación de la producción, entonces si bien, ellos en el arranque			
23. ¿Cambios en qué? y razón de los cambios	Participantes		tenían su modelo común con el resto, a los pocos meses fue el 1er cambio realizado, se le desarrollaron indicadores propios. Según la última actualización realizada al			
	Objetivos	, x	plan, donde se dejaron dos variables comunes para todos y una variable más específica siendo esta la variable costos. Básicamente cuando se hicieron los cambios de este año, fue basado er			
	Otros		escuchar a nuestra gente. Por ejemplo, en el caso de mantenimiento no les parecía que los midieran en función de la materia prima si no la afectaban de manera tangencial, porque no miden su impacto en el costo por el tiempo de parada de máquina.			

	BT 1		Constitution of the second
Posteriale and plan Fester de implementation	No. 1		Observaciones: Antes del arranque del plan se hicieron unas sesiones de trabajo donde estabamos el Gerente de la Planta
2. Tipo os plan implentado	Si	x	y yo, junto con el Coordinador de operaciones y el Coordinador de RRHH de la planta e hicimos un modelo de comunicaciones abierta con todas las personas que iban a tener relación directa con el pago variable, los sacamos de la línea, nos reunimos con ellos y les
24. Existencia de proceso de comunicación del	Calidesi - Candesi - Cande		presentamos al detalle como iba a ser el Plan, cual era su base conceptual, como era el modelo de indicadores y de pago, usando ejemplos con Bs. de un mes específico para que se vieran los resultados reales.
PCV	PCV Posterior al arranqui siguiente modalidade líder de cada tri trabajo) se reúne co	Posterior al arranque del plan, se sigue la siguiente modalidad, todos los Lunes el líder de cada tripulación (equipo de trabajo) se reúne con ellos y les presenta los resultados de la semana anterior y	
5. Therepointed distriction	E IIIOUNA		donde se actualiza el tablero de control donde se llena el "Score Card" de los
5. Identificación de l'una	No		resultados, de donde sale el resultado de
7. Feeds 6. Presentate del comite del proyecto			la compensación variable Eso es constante, la clave de que funcione es que exista la comunicación con mucha frecuencia además de la pizarra donde igual cada semana se colocan los resultados del PV de la semana anterior.
25 Evistopola do proceso	Sí	×	Observaciones: cuando ingresaron, hicimos un modelo de inducción muy largo el entrenamiento de la ficha de Score Card, lo hicimos desde el proceso de inducción, eso no fue montado para el plan de compensación variable sino que la
25. Existencia de proceso de entrenamiento del PCV	compensación variable toma Score Card. Cuando llegame a hablarles de Costo, Calidad sus indicadores, ellos sabi estabamos hablando, lo que tomar dichos indicadores	compensación variable toma su data del Score Card. Cuando llegamos con la CV a hablarles de Costo, Calidad y Servicio y sus indicadores, ellos sabían que les estabamos hablando, lo que se hizo fue tomar dichos indicadores y ponerles valores en Bolívares para generar el plan	

1	Proconcia del plan	Si	X	Observaciones:
1.	Presencia del plan	No	1 2	
2.	Fecha de Implantación	Marzo 200	01	Observaciones:
	Intervencion	Distrib. De ganancias		Observaciones:
3.	Tipo de plan implantado	Gananc. Compartidas Metas	×	to Medical or an entered to period to be
		Compartidas Combinación	_^	
63	. Evillairekin da fa	Combinación		Observaciones: con el plan se perseguía
	Partitional	Calidad		alcanzar la mayor productividad de esta planta, la productividad que podamos
		Costos		obtener, los resultados van muy ligados a la
4.	Objetivos del Plan	Servicio		En segundo lugar se buscaba integrar la gente a los resultados de la compañía, para
		Productividad	X	que puedan aumentar la productividad, er otras compañías la gente ni siquiera sabe
		Otros		como va el negocio, van a trabajar por trabajar.
5.	Tiempo del diseño	6 meses		Observaciones:
_		Si		Observaciones:
6.	Identificación de fases	No	X	
		Planificación		Observaciones:
7.	Fases	Ejecución		N/A
		Control		
_		Otras		
8.	Presencia del comité	Si	X	Observaciones:
	del proyecto	No	_	Okennytularing
	0	Recursos Humanos	X	Observaciones: fue un equipo
	4	Operaciones	X	multidisciplinario integrado por Gerentes y
0	Integrantes Comité	Sistemas		Directores de RRHH y Operaciones Trabajamos en equipo a lo largo de todo e
J.		Finanzas		proceso, con reuniones periódicas y segúr nuestro esquema de trabajo en equipo.
		Mercadeo	F-	
		Ventas		
		Otras		
		Recursos Humanos		Observaciones:
		Operaciones	X	
10	. Participantes	Sistemas		
	The state of the s	Finanzas		
		Mercadeo		
		Ventas		
		Otras		

11. Intervención de	Sí		Observaciones:
terceros	No	X	
12. Fase en la que	Planificación		Observaciones:
intervino y razón de la	Ejecución		N/A
intervención	Control	-	The larger of 1994, name and a
	Otras	-	Observations at the second surface of the
13. Evaluación de la	Sí	×	Observaciones: tal vez el punto más difício fue identificar en que momento la gente la ibra a tomar el curso a la línea para incorpora el PCV. En realidad esto duro 3 meses, en ésti tiempo ya el plan estaba preparado montado, eso fue importante definirlo porque
factibilidad	No		si tu arrancas con un sistema de estos co una línea recién instalada, vas a frustrar a l gente porque los resultados no se van a da en un principio, hay que esperar es estabilización del proceso para poder entra con el esquema.
	Comité de	1 300	Observaciones:
	diseñadores	X	Observaciones.
	Recursos Humanos		plant for him . At heapth of the star, a
14. En la fase de	Operaciones		buttering the result of the legal of the mide of
Planificación la	Sistemas		The state of the s
unidad encargada fue	Finanzas		were more in emaching tools are not made and other
	Mercadeo		no pole al disputamenta del non y un manti
	Ventas		of the amphibian Alabarda has at argentum
	Otras		the section is a first because you processed
E - 1/4	Comité de diseñadores Recursos	X	Observaciones:
	Humanos Operaciones	-	Total Marie Control of the Control o
15. En la fase de	Sistemas	-	Place in Training to twee it some the
Ejecución la unidad encargada fue	Finanzas		Val heren at heren plants
	Mercadeo		THE DESIGNATION OF THE PARTY OF
	Ventas		Charge to to 1
	Otras		All and progression to all on the section of the section of
	Comité de diseñadores	X	Observaciones:
	Recursos		productor pero nen fatta són pro e si e
16 En la face de Control	Humanos		Ultrahender das III en la et de la comme de
16. En la fase de Control	Operaciones		Committee our experience; entre 471, technology
la unidad encargada	Sistemas		Indicates the Transcription of the personal
fue	Finanzas		person in the property of after you were to
	Mercadeo	1	"Compaction and contain", departments for
	Ventas		recognition of the planta of the planta. Note:
	Otras		Transport state of the Control of th

10. Coally positive	Calidad	×	Observaciones: cuando se hace un plan o compensación variable se debe buso cuales son los indicadores que realmen están alineados a la visión del negocio y es fue lo que se hizo, normalmente e manufactura hay muchos indicadores, que buscamos nosotros, nosotros tenemos un visión estratégica bien definida como negocio
20. Resultación del plan 21. Man eldo ten attornalm	Costos	×	y como operaciones, la visión es: costo bajos, tener la mejor gente, ofrecer la mejor calidad y basándose en esa estrategia, que se venia trabajando, no sólo para el pago variable sino para el resto de nuestro procesos, es cuando incorporamos todo tema de calidad, costo y servici (rendimiento). Esas tres variables son la
ZZ. He multitle combins at	01. 3		que predeterminan el plan de compensació
17. Tipo de indicadores	Servicio	×	variable. La idea es que todo el mundo esté bajo o mismo esquema de CV para que asi todo jalen por igual. Las toneladas no varian, e la base del cálculo de todo el proceso y todo tenemos que tratar que esta planta rinda a máximo dentro de su capacidad.
	Productiviđad		Al hacer el recorrido por las distintas áreas ves que la calidad todos somos parte de ella no sólo el departamento de aseguramient de calidad sino todos, cada uno en su área el de sanitación: cuidando que el proceso n se contamine, el de operaciones: generand su producción como debe ser, etc. E costos, si varía de un área a otra porque
	G/F		cada uno tiene un impacto sobre algú resultado dentro del modelo: en el caso d suministros tiene capital de trabajo, el de l
	Otros		Planta de Tratamiento cuida el agua y est
Se entranamiento dal 1-00	E E	*	puede traer ahorros donde ellos impacter Y el servicio, se mantiene porque tenemo que cumplir con un plan y tenemos qu cumplir todos.
18. Debe incluirse algún otro	SI		Observaciones: actualmente no hace falta Mi experiencia con estos planes ha sido qu puedes dar un "plus" a tu compensació variable, todos los años hacemos un revisión, pero ese "plus" sólo se debe dar e un indicador que tu creas que deban mejora
	No	x	ese año, por ejemplo, este año usamos e indicador de "Desperdicio de la película pero a lo mejor el año que viene e ""desperdicio del cartón", dependiendo de l necesidad que se vea en la planta. Vas tener esa opción de renovar, cambiar lo que hace que no sea tan rigido el proceso.

19. Cual y por que			
2. Pacha iii	Excelentes	X	Observaciones: Nosotros alcanzamos muy rápido a pesar de ser una planta muy nueva
TOTAL STREET, THE	Muy buenos		donde el 95% de la gente no conocía los procesos, el resultado ha sido excelente,
20. Resultados del plan	Buenos	-	haber soportado una depreciación tan fuerte como la actual. Por supuesto, eso es un proceso que nunca para y siempre algo
Impliestado	Regulares		tienes que mejorar, pero te lo va dando la vivencia, inclusive han salido muchas ideas
2	Inexistentes		de ellos (trabajadores) para mejorar los resultados.
21. Han sido los	Si	X	Observaciones:
esperados	No		
22. Ha sufrido cambios el	Si	X	Observaciones:
plan original	No		
	Indicadores	X	Observaciones: los cambios han sido en los
23. ¿Cambios en qué? y	Metas	10	indicadores utilizados, para alinearlos a la estrategia del negocio de ese año. También
razones de los	Participantes		han sido cambiados por que los indicadores
cambios	Objetivos		no tenían relación con las unidades que participaban, en realidad dichas unidades no
All Philadelphia vist Plans	Otros		impactaban directamente en esos resultados.
24. Existencia de proceso de comunicación del PCV	Si *	x	Observaciones: es el punto clave para todo PCV, tu puedes diseñar y montar un PCV muy bueno, pero eso no quiere decir que vaya a funcionar. Esto es, todas las semanas tienes que tener tu sistema bien
	No	į	montado para que se lo puedas enseñar a ellos y que ellos lo entiendan, esto tiene que periódico y mantener a la gente comunicada independientemente del proceso, si eso no funciona se te cae el PCV, porque a la gente le interesa porque les vas a pagar.
25. Existencia de proceso	Si		Observaciones:
de entrenamiento del PCV	No		tables at a complete for the same

	ry aguilgir arv ara gar	Si	Х	Observaciones: Existe un PCV para ventas,
1.	Presencia del plan	No		uno para los empleados de nivel gerencial, además de un PCV en el área de producción en Los Dos Caminos.
2.	Fecha de Implantación	Primer semestr 2000	e del	Observaciones: Se implantó en el primer semestre de 2000.
		Distrib. de ganancias		Observaciones: está basado en un esquema de celdas (equipos de trabajo). El
3.	Tipo de plan	Gananc. Compartidas		pago se basa en resultados obtenidos por módulo y todo el personal del módulo recibe
	implantado	Metas Compartidas Combinación	x	el mismo porcentaje, por celda si es diferente, porque esto depende de lo que aparezca de cada módulo.
120	Canapang	Calidad	×	Observaciones: Mantener los niveles de productividad, menores volúmenes de desperdicio, mejores estándares de calidad y mejor utilización de mi capacidad de
	Intervención de lescuros	Costos	×	fabricación y optimización de los recursos. BAT establece ciertas áreas en las cuales se debe hacer foco: talento, liderazgo, aprendizaje y cultura, y por esto, se busca determinar una cantidad de programas para
	Objetivos del Plan	Servicio		fortalecerlos dentro de la organización allí entran los programas de CV. También se buscaba ser la primera planta del mundo en cuanto al nivel de la productividad,
	Evaluation de la femilialista	Productividad	teniendo la mayor cantidad o hora hombre. x Llenar las expectativas del mejorar proceso que cor	teniendo la mayor cantidad de productor por hora hombre. Llenar las expectativas del consumidor, y mejorar proceso que contribuyan a la productividad de la empresa.
	En la ligación Canadianción co	Otros	x	Es fatal cuando se va a implantar un sistema de CV y no se definen previamente los objetivos, o se colocan objetivos que no son alcanzables o medibles, o que no están relacionados con el cargo.
5.	Tiempo del diseño	6 meses	h-	Observaciones: El plan tuvo un primer intento en el 1999 y se implantó durante el primer semestre del 2000.
		Si	X	Observaciones: Se determinaron fases para
6. Identificación de	Identificación de fases	No		desarrollar el proceso de la CV.
		Planificación	X	Observaciones: Primero, se designó al área
		Ejecución	X	de RRHH directamente, desarrollar el
7.	Fases	Otras Otras	X	esquema de CV y su implantación. Cuando se hace el programa lo primero que se hace es definir y explicar cuál es el propósito que se quiere alcanzar. Además, luego de la implantación se ha seguido un proceso de control y mantenimiento del PCV.

8. Presencia comité de	Si	X	Observaciones: el proceso se definió entre
diseñadores	No		Recursos Humanos y las áreas involucradas.
	Observaciones: Las personas de línea que		
	Humanos	X	conocen directamente los resultados y e
	Operaciones	X	funcionamiento del proceso, RRHH lo apoy
9. Integrantes Comité de	Sistemas		y asesora en la metodología y en conducir e
diseñadores	Finanzas	X	[[[[[[[[[[[[[[[[[[[
diselladores	Mercadeo		
	Ventas		financiera, pues desde el punto de vist
	Otras		financiero tenía que ser rentable, hay qu
	7000000		saber el retorno.
	Recursos		Observaciones: El primer intento se habí
	Humanos		definido solo en el área de secundaria y sol
	Operaciones	X	con los que habían participado de maner
	Sistemas		directa en el proceso, operadores de la
40.5	Finanzas		máquinas. No tenían CV los que había
10. Participantes	Mercadeo		participado de manera indirecta en e
	Ventas		proceso, luego del pilotaje, entraron en e
	Otras		PCV técnicos de mantenimiento, almacén, una gran cantidad de otros cargos que está
			relacionados con el proceso.
11. Intervención de	Si		Observaciones: N/A
terceros	No	×	pulse and the lateral and the first of the state
10100100	Planificación	-	Observaciones: N/A
12. Fase en la que	Ejecución	-	Observaciones. IVA
intervino	Control	-	announced in marcha and annotation to see the order
Intervino	Otras		Law committee of the particle of the same
13. Razón de la	Ottas	-	
Intervención			N/A
14. Evaluación de la	-		Observaciones: En el año 99, si
factibilidad	Si	×	implementó en secundaria un plan piloto sólo en técnicos y operadores de procesos
			se probó durante un año.
			La simulación, permitió ver la factibilidad de
	No		PCV, establecerlo en el presupuesto y ver simpacto a nivel financiero.
		\	
15. En la fase de	Comité de	-	Observaciones: Se determinaron lo
Planificación la	diseñadores	X	objetivos a lograr con el plan y se designaro
	Recursos	-	
unidad encargada fue	Humanos		las personas que se involucrarían en todo
	Operaciones		proceso.
	Sistemas	-	
	Finanzas	To .	Extension and the second
	Mercadeo	-	manda potentiamia seria mana
	Ventas		response to twelvestilling that are
	Otras		Annahama annahama ba'an annahama
	Comité de		Observaciones: N/A
	diseñadores	×	Observaciones: N/A
	Recursos		Olivery variances.
16. En la fase de	Humanos		
	Operaciones		
Ejecución la unidad	Sistemas	14	
encargada fue	Finanzas		Observation to 12 to 10 miles
	Mercadeo		paragraphy y compact the matter
	Ventas		
	Otras		

	Comité de diseñadores		Observaciones: Se define un esquema de revisión trimestral de los resultados en
	Recursos		general, cada trimestre se hace un ajuste de
AND A COLUMN TO THE REAL PROPERTY AND ADDRESS OF THE PARTY AND ADDRESS	Humanos		plan y se aplican correcciones si es
17 En la face de Control	Operaciones	×	necesario.
17. En la fase de Control	Sistemas		Además, a nivel particular, se hizo énfasis
la unidad encargada	Finanzas		en las reuniones de módulo y con los
fue	Mercadeo	-	supervisores, y los departamentos que no
	Ventas		tenian reuniones periódicas fijaron reuniones
24 Editorial di pro-des	Otras		quincenales para revisar resultados y detectar fallas.
mev	Calidad	x	Observaciones: En Bigott se definieron indicadores desde el punto de vista de calidad, que permitían media
20	Costos		estadísticamente directo desde el módulo de producción un altísimo estándar, donde todos los cigarrillos elaborados tuviesen la misma
18. Tipo de indicadores	Servicio	N	circunferencia, firmeza, longitud, etc. Desde el punto de vista físico, se colocaron características químicas de calidad como porcentaje de humedad, calidad de la hebra,
	Productividad	х	etc. En primaria se definieron los indicadores que aparecen en la presentación, que tienen que ver con la calidad del tabaco. Esto lleva a medirla humedad del tabaco, el poder del relleno, la hebra aprovechable, el desperdicio
	= 1		del tabaco, etc.
	Otros	x	En el proceso secundario los indicadores son: AMO (cantidad de cigarrillos elaborados por cada máquina diariamente), FPI (mide parámetros de calidad para lograr exceder las expectativas del cliente), entre otros.
10 Dobo incluiros olerán	Si	_	Observaciones: N/A
19. Debe incluirse algún otro	No	x	
20. Cual y por que	N/A		
	Excelentes	* x	Observaciones: Hizo que Bigott lograra una
	Muy buenos		evaluación sobresaliente como compañía
100 110	Buenos		mejorando sus resultados financieros, con un
21. Resultados del plan	Regulares		margen altísimo de productividad.
	Inexistentes		
	Si	7	Observaciones:
22. Han sido los esperados	No	8	
23. Ha sufrido cambios el	Si	-	Observaciones: Si, en cantidad de
plan original	No		participantes y cambio de metas.

	Indicadores		Observaciones: El primer año se hizo		
	Metas		únicamente en secundaria y no se dio un		
	Participantes		lanzamiento y un proceso de comunicación		
04 - 0	Objetivos		tan efectivo, faltaron detalles de los cuales		
24. ¿Cambios en qué? y razones de los cambios	Otros		después aprendimos. También, fue demasiado duro a nivel gerencial con los resultados a lograr. Luego de hacer los ajustes en las escalas de medición de resultados se logró el compromiso de la gente.		
25. Existencia de proceso	Si	×	Observaciones: En Bigott se tienen las		
de comunicación del PCV	No		reuniones tipo cascada, donde trimestralmente se bajan los resultados de la organización, hasta la persona de menor nivel en la organización, en 48 horas, de manera que todos compartan sus objetivos y resultados, eso ayuda al desarrollo del plan pues puedes tomar medidas correctivas.		
26. Existencia de proceso	Si	×	Observaciones: Las personas que		
de entrenamiento del PCV	No		ingresaban nuevas a la organización, e inducción se les conversaban del PC cuales eran los objetivos y las metas deberían alcanzar. Los trabajadores que estaban trabajando la organización ya manejaban indicadores, y solo se hizo énfasis en cose manejarlos.		