



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

DIAGNÓSTICO DE UN MODELO DE COMPENSACIÓN VARIABLE COMO
BASE PARA LA PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN DIRIGIDO
A EQUIPOS DE TRABAJO

Tutor:
Josué Bonilla García

Alumnos:
Morales Tovar, Marian
Perera Barés, Guimar

Caracas, Noviembre de 2003

INDICE GENERAL

I. RESUMEN	2
II. INTRODUCCIÓN	3
III. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
IV. OBJETIVOS	9
V. MARCO CONCEPTUAL, TEÓRICO Y REFERENCIAL	11
A. Marco conceptual	11
1. Modelo de compensación	11
1.1 Definición de compensación	11
1.2 Diferentes enfoques del salario	12
1.3 Tipos de compensación	12
1.4 Administración de la Remuneración Empresarial	15
2. Compensación en equipo	16
2.1 Equipos de trabajo	16
2.2 Tipos de Equipos de Trabajo	17
2.3 Planes de pago por desempeño de equipos	19
2.4 Equipos de Alto Desempeño	21
B. Marco Teórico	22
1. Introducción al Modelo de las “7S” Mc Kinsey	22
2. Metodología propuesta para la elaboración de un plan de compensación variable en equipos de trabajo de obreros calificados en empresas manufactureras (Navarro y Pachano, 2002)	24
C. Marco Referencial	30
1. Historia de Xerox	30
2. Xerox en la actualidad	31
3. La cultura de trabajo en Xerox de Venezuela	31
4. Misión	32
5. Visión	33
6. Valores organizacionales	33
7. Objetivos Generales de la Empresa	33

8. Xerox como empresa de servicio	34
9. Departamento de Servicio al Cliente	36
9.1 Descripción del proceso de atención al cliente	37
10. Estrategia de equipos de trabajo	38
11. Compensación variable de equipos en Xerox de Venezuela	39
11.1 Proceso para implantar el sistema de compensación actual	39
11.2 Parámetros de medición	39
11.3 Límites mínimos y máximos	40
11.4 Características de los equipos del Departamento de Servicios al Cliente	42
VI. MARCO METODOLÓGICO	43
1. Tipo de Investigación	43
2. Diseño de Investigación	43
3. Unidad de análisis, población y muestra	44
4. Operacionalización de la variable	45
Parte I: Diagnóstico del Sistema Actual (Estudio de las “7S” de Mc Kinsey)	49
1. Levantamiento de la Información	49
1.1 Modelo de evaluación de 360°	49
1.1.1 Evaluadores	50
1.1.2 La entrevista	53
1.1.3 La observación directa	54
2. Procesamiento y análisis de los datos	55
Parte II: Propuesta de una alternativa para el diseño de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo	55
1. Levantamiento de la Información	55
2. Procesamiento y análisis de los datos	55
VII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
Parte I: Diagnóstico del Sistema Actual (Estudio de las “7S” de Mc Kinsey)	56
1. Presentación de los resultados	56

2. Diagnóstico del sistema de compensación actual	68
Parte II: Propuesta de una alternativa para el diseño de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo	71
1. Procesamiento y análisis de los resultados	71
0. Pre- fase	71
0.1 Reunión Pre-Comité	71
0.2 Aprobación del proyecto	74
0.3 Designación del líder del proyecto	75
1. Planificación del plan de compensación variable	75
1.1 Creación del comité del proyecto	75
1.2 Verificación de recursos	76
1.3 Descripción y diagnóstico organizacional	76
1.4 Identificación de criterios y restricciones para el nuevo plan	77
1.5 Definición de metas y objetivos del plan de compensación variable	77
1.6 Definición de participantes	78
2. Ejecución	78
2.1 Diseño del plan de compensación variable	78
2.1.1 Identificación de lineamientos del plan de compensación variable	84
2.1.2 Establecimiento de metas	88
2.1.3 Método de pago	90
2.2 Establecimiento de la comunicación	91
2.3 Establecimiento del programa de adiestramiento del plan de compensación	92
2.4 Documentación del plan de compensación variable	93
2.5 Lanzamiento del plan de compensación variable	93
3. Mantenimiento y control del plan de compensación	94
3.1 Estrategia de comunicación del plan de compensación variable	94
3.2 Revisión y evaluación de los resultados del plan de compensación variable	94
3.3 Revisión y evaluación de las variables, indicadores y metas del plan de compensación variable	94
3.4 Detección de las fallas observadas	95

3.5 Corrección de fallas observadas	95
3.6 Integración del plan de compensación variable con los empleados	95
3.7 Reuniones de mantenimiento	97
VIII. CONCLUSIONES	99
IX. RECOMEDACIONES	103
X. LIMITACIONES	105
XI. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	106
XII. ASPECTOS ÉTICOS	106
XIII. BIBLIOGRAFÍA	107
XIV. ANEXOS	119

INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

N° de Tablas	Concepto	Página
Tabla N° 1	Características de los tipos de equipos y estructura de remuneración de equipos	19
Tabla N° 2	Definición de las “S” escogidas para el estudio	23
Tabla N° 3	Definición de las fases y sub-fases establecidas en la metodología	25
Tabla N° 4	Relación entre parámetros y factores clave de éxito	40
Tabla N° 5	Porcentajes de parámetros sobre 20 %	41
Tabla N° 6	Características de los equipos del Departamento de Servicios al Cliente	42
Tabla N° 7	Operacionalización de la variable: Diagnóstico del sistema de compensación actual.	47
Tabla N° 8	Operacionalización de la variable: Diseño del plan	48
Tabla N° 9	Cuadro de los Evaluadores participantes en la investigación.	52
Tabla N° A.1	Propósito común	56
Tabla N° A.2	Roles claros	57
Tabla N° A.3	Procesos efectivos	57
Tabla N° A.4	Relaciones sólidas	58
Tabla N° B.1	Misión	59
Tabla N° B.2	Visión	59
Tabla N° B.3	Objetivos	60
Tabla N° B.4	Planes y Políticas	61
Tabla N° C.1	Sistema de Comunicación	62
Tabla N° C.2	Sistema de medición de Desempeño	63
Tabla N° C.3	Sistema de Planificación	64
Tabla N° D.1	Matriz DOFA	65
Tabla N° 10	Beneficiario interno	66
Tabla N° 11	Beneficiarios externos	67
Tabla N° 12	Estructura salarial tradicional por tipo de cargos	79
Tabla N° 13	Evaluación de competencias	82
Tabla N° 14	Parámetros actuales	84
Tabla N° 15	Parámetros sugeridos	85
Tabla N° 16	Porcentaje de parámetros sugeridos	86
Tabla N° 17	Matriz de incentivo para consumo de partes	87
Gráfico N° 0	Esquema de la investigación	
Gráfico N° 1	Estructura del Departamento de Servicio al Cliente	36
Gráfico N° 2	Flujograma del proceso que realizan los representantes técnicos	38
Gráfico N° 3	Gráfico de cumplimiento de metas	41
Gráfico N° 4	Gráfico de bandas anchas	79

INDICE DE ANEXOS

N° de Anexo	Concepto
Anexo N° 1	Estructura de las entrevistas
Anexo N° 2	Logo de identificación con el plan
Anexo N° 3	Tablas de indicadores
Anexo N° 4	Contrato servicio integral (Servicio técnico y materiales de consumo)
Anexo N° 5	Póliza de servicio FSMA

ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

SATISFACCIÓN AL CLIENTE
PRODUCIR A MENORES COSTOS
MOTIVAR AL PERSONAL

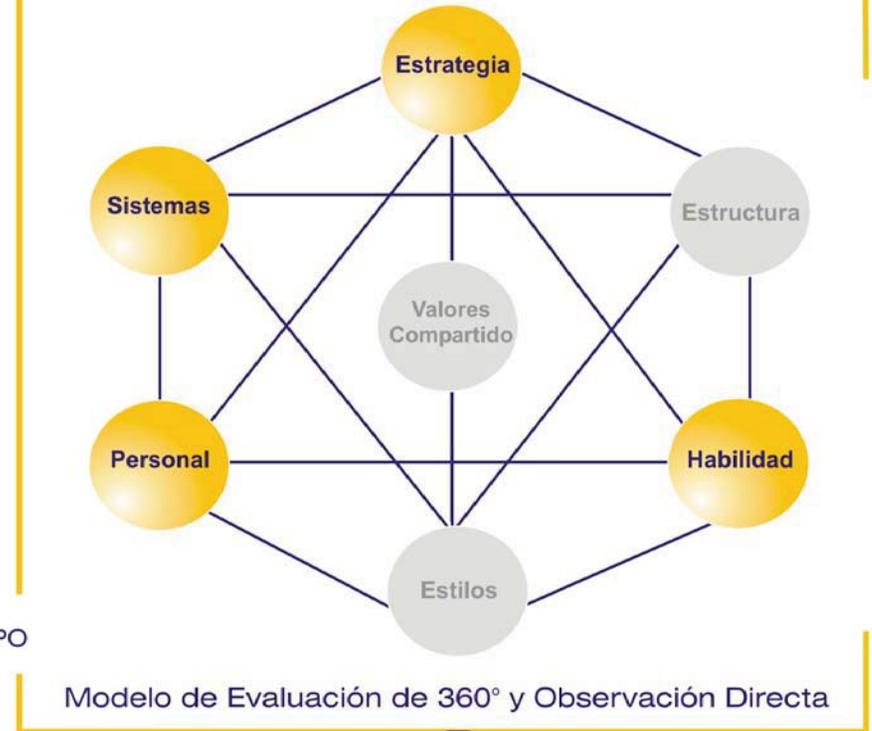


R.R.H.H

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
PROMOCIÓN Y RECONOCIMIENTO
COMPENSACIÓN
PLAN DE CARRERA



DIAGNÓSTICO MODELO 7S Mc. Kinsey



Modelo de Evaluación de 360° y Observación Directa

OBJETIVO

Plan de Compensación para Equipos

PRE- FASE
PLANIFICACIÓN
EJECUCIÓN
CONTROL

CONTEXTO EXTERNO CONDICIONADOR NACIONAL E INTERNACIONAL



I. RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se evalúa el sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo de una empresa representativa en el área de servicios. Se detectan las necesidades o deficiencias, siendo corregidas en la propuesta de un modelo de compensación. Se trata de un estudio de tipo descriptivo que se efectúa en dos etapas: 1º El diagnóstico, el cual comprende la recolección de datos y su análisis. 2º El diseño del plan.

Para el diagnóstico sirvió de referencia las “7S” de Mc Kinsey. La recolección de información se realizó mediante la entrevista por pautas, basada en un modelo de evaluación de 360°. Adicionalmente, se empleó la observación directa para complementar los datos requeridos. Para la codificación se usó la estadística descriptiva y la técnica de análisis de contenido.

Sobre la base de los resultados obtenidos, y de acuerdo con las orientaciones del trabajo de grado de Marisela Navarro y Oscar Pachano (2002), fueron determinadas las fases que deben estar presentes en un plan de compensación dirigido a equipos de trabajo: pre-fase, planificación, ejecución y control.

Todo sistema de compensación debe estar alineado con la estrategia organizacional. Su objetivo primario es motivar a los empleados mediante un incentivo económico, buscando un mayor grado de satisfacción y un alto nivel de desempeño. Estos dos últimos aspectos, aunado al éxito de la empresa, son directamente proporcionales.

El procedimiento y los instrumentos empleados en el diagnóstico de esta investigación representan una herramienta útil para la evaluación de los sistemas de compensación de empresas de otros ramos.



II. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias de compensación buscan hacer cambios trascendentales dentro del mundo empresarial, para llevar a los empleados a obtener mayores beneficios a través del aumento de la productividad de las organizaciones, creando una relación ganar-ganar.

Este estudio pretende ser una herramienta para las empresas del sector servicio, que utilizan el trabajo en equipo como una manera de ejecutar sus operaciones y que buscan alinear su estrategia de compensación con su cultura organizacional.

Hasta la fecha se han realizado varios trabajos sobre el tema de compensación, que si bien difieren del enfoque de esta investigación, sirvieron como referencia bibliográfica. René Pernía A. y Víctor Ramírez B.(1996) realizaron el trabajo titulado *La remuneración variable grupal como alternativa de compensación salarial, su importancia, fundamentos teóricos y aplicación*, donde plantean la importancia de la remuneración directa variable como una efectiva modalidad remunerativa que relaciona la productividad con el salario. Por su parte, los licenciados en Relaciones Industriales Marisela Navarro y Oscar Pachano (2002) presentaron la investigación titulada *Aproximación a una estrategia metodológica para la elaboración de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo (caso plantas manufactureras)*, donde se establecieron los pasos que deben seguirse para el diseño e implementación de un plan de compensación.

Los hallazgos del presente trabajo de grado se sustentan en las definiciones expuestas en el Marco Conceptual, Teórico y Referencial, donde se reseñan los conceptos básicos en el campo de los Recursos Humanos. En la primera parte se explica qué se entiende por compensación y se hace una diferenciación entre las distintas modalidades. Asimismo, se hace referencia a otros temas de interés como el trabajo en equipo y la compensación variable en equipo. El Marco Teórico contiene la explicación sobre las “7S” de Mc Kinsey y un apartado



sobre la metodología utilizada por Navarro y Pachano (2002), que sirvió de base para la presente investigación. Por último, en el Marco Referencial se expone la información relacionada con la empresa Xerox de Venezuela.

En la unidad metodológica se presenta el diagnóstico de un sistema de compensación y se describen las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos, como la evaluación de 360 grados, la entrevista personalizada y la observación directa. En este apartado se presenta un diagnóstico del sistema de compensación que utilizado en la empresa Xerox de Venezuela, a fin de evaluar sus aspectos positivos y negativos. Este material sirvió para realizar una propuesta para el diseño de un sistema de compensación en equipos, más acorde con las necesidades de una empresa de servicio y sus trabajadores.



III. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El progreso técnico-científico ha sumido al mundo contemporáneo en un espiral de desarrollo. “El paso de las comunidades locales a la aldea global es irreversible” (Chiavenato, 2000, p 12).

Las organizaciones se han visto obligadas a reformarse en todos los aspectos. La necesidad de hacerse más ágiles, flexibles e innovadoras, para enfrentarse a sus competidores las han llevado a buscar nuevas formas de coordinarse para aprovechar las oportunidades en un ambiente turbulento y de cambios fuertes. Este proceso de renovación implica examinar las capacidades esenciales del factor humano —sus fortalezas y debilidades—, así como adaptar los procesos de Recursos Humanos para orientarlos eficazmente al logro de la misión, visión y valores de la empresa (Chiavenato, 2000).

En este sentido, la compensación viene a representar una relación de dar y recibir, una reciprocidad de acciones y recompensas. Al referirse directamente al ámbito organizacional, la compensación constituye todo lo que el empleado recibe directa o indirectamente bajo el nombre de salario, sueldo, incentivo, entre otros, como retribución por la ejecución de tareas. Esto se puede llamar una contraprestación empresarial.

Según Juan Antonio Morales y Néstor Velandia (1999), la remuneración puede ser de carácter financiero o no financiero, y a su vez puede ser directa o indirecta. Las compensaciones financieras directas retribuyen el trabajo a través de sueldos e incentivos; las indirectas, denominadas también beneficios, se otorgan por pertenecer a la empresa. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconocimiento, también influyen en la satisfacción del personal (Morales y Velandia, 1999).

La compensación financiera puede ser de dos tipos: fija, que corresponde a una cifra monetaria que va acorde con la complejidad del trabajo, con el puesto que se ocupa en una



estructura organizacional, con la inflación, la evaluación de desempeño, entre otros; y variable, que se entiende por aquella que está relacionada con algún criterio medible, como las ventas, beneficios, rendimiento, nuevos clientes, entre otros, y que por lo tanto, varía en función de los resultados obtenidos (Elorduy, 1993).

2.2 La mezcla de compensación fija y variable constituye el eje de este estudio, toda vez que los trabajadores son el fin de la reformulación de las funciones laborales y de la cultura organizacional. Cuando se establecen metas claras y se responsabiliza a los empleados en el planteamiento y desarrollo de actividades, al tiempo que se les motiva con programas dinámicos de incentivos, la organización puede transformarse exitosamente en una empresa más competitiva, más eficaz y más eficiente (Flannery, 1996).

La crisis económica que atraviesa Venezuela, producto de la incertidumbre imperante en el ámbito político nacional, se ha convertido en un obstáculo para realizar planes de incentivos, que cumplan con el objetivo de motivar al trabajador. Esta situación frustra los esfuerzos de la directiva para asignar de forma equitativa el presupuesto destinado a sueldos y salarios (Rock, 1989).

Para sobrevivir a la crisis, las organizaciones tienden a disminuir gastos a través de la reducción de personal. En estos casos, se recomienda que las empresas no dejen de incentivar al personal restante ni se olviden de mantenerlos motivados, pues ello se verá reflejado en su productividad (Gross, 1995).

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. Para alcanzar y mantener el éxito de las organizaciones modernas se requiere el talento de más de un solo individuo. En tal sentido, las nuevas estructuras organizacionales —más planas y con menos niveles jerárquicos— buscan una mayor interacción entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individual (Sánchez, 2001).

“Los equipos de trabajo superan cualquier expectativa de desempeño, lo cual es producto del fenómeno de sinergia¹ que se produce en todo grupo y el alineamiento de los objetivos e intereses, así como el establecimiento de metas asociadas a medidas comunes de

¹ Sinergia: “ la interacción de dos o más agentes o fuerzas de manera tal que los esfuerzos combinados es mayor que la suma de las fuerzas individuales” (Moran y col.,1996)



desempeño” (Sánchez, 2001, p.10). Esto trae como consecuencia que los sistemas de compensación para los equipos de trabajo reflejen, no sólo la compensación individual tradicional, sino también formas colectivas de compensación.

El uso de equipos de trabajo es una forma eficaz para ayudar a las organizaciones a reestructurar sus procesos; por ello, las estrategias de remuneración deben sincronizarse y respaldar el valor de equipo. Por lo general, el diseño de estas estrategias no es complicado si los creadores tienen una visión definida de los equipos: cómo se organizan, cómo operan, cuáles son las dinámicas de los miembros y cómo respaldar sus valores y metas. Una vez esclarecidos estos elementos, se puede dar inicio a un apropiado plan de remuneración (Flannery, 1996).

Las empresas de servicios del país se han interesado en este tipo de compensación como una solución al sistema de pago. Sin embargo, el escaso conocimiento que se tiene sobre la materia, por tratarse de un mecanismo novedoso, ha limitado su aplicación.

El objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico de los sistemas de compensación implantados en empresas de servicio, analizando las organizaciones de adentro hacia fuera. Para ello se utilizó como referencia el modelo de las “7S” de Mc Kinsey, a fin de entender la composición e interacción de algunos de sus componentes —estrategia, sistemas, personal, habilidades— (Waterman, 1984).

Sobre la base de los resultados del diagnóstico, se propuso una alternativa para el diseño de un plan de renumeración variable dirigido a equipos de trabajo, siguiendo la metodología realizada por Marisela Navarro y Oscar Pachano (2002), quienes en su trabajo de grado sugieren ajustar las etapas de pre- fase, planificación, ejecución y control del plan a las necesidades de la empresa (Navarro y Pachano, 2002). Todo lo expuesto anteriormente lleva a las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué herramientas deben ser empleadas para la elaboración de un diagnóstico de modelos de compensación dirigida a equipos de trabajo de una empresa de servicios?

¿Cuáles deben ser las bases para un sistema de compensación dirigido a equipos de trabajo de una empresa de servicios, utilizando una metodología elaborada para equipos de una planta manufacturera?



Este estudio puede representar una guía teórica-práctica para las empresas de servicios que deseen implantar un modelo de compensación variable dirigidos a equipos de trabajo, como una de forma involucrar a los empleados en el cumplimiento de objetivos comunes para incrementar su productividad, y así poder solucionar la problemática de la remuneración actual.



IV. OBJETIVOS

Objetivo General:

Desarrollar un modelo-diagnóstico de compensación variable como base para proponer una alternativa de diseño de un plan de compensación dirigido a equipos de trabajo en una empresa de servicios.

Objetivos Específicos:

En este estudio se dividirán los objetivos específicos en dos partes.

1. Elaborar el diagnóstico del modelo de compensación variable actual de una empresa de servicios, utilizando como referencia los siguientes componentes del modelo de las “7S” de Mc Kinsey:
 - a. Analizar y describir las características que presenta la *estrategia* que emplea un sistema de compensación variable en una empresa de servicios.
 - b. Analizar y describir las características de los diferentes *tipos de sistemas* que emplea un sistema de compensación variable en una empresa de servicios.
 - c. Analizar y describir las características de las *ventajas competitivas* básicas que emplea un sistema de compensación variable en una empresa de servicios
 - d. Analizar y describir las características que presenta el *personal* que recibe una compensación variable en una empresa de servicios.

Esto servirá de referencia para:

2. Proponer una alternativa para el diseño de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo en empresas de servicios, la cual consta de las siguientes fases:



- a. Proponer una alternativa para desarrollar los elementos que deben estar presentes en la fase de *pre-fase*, de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo de una empresa de servicios.
- b. Proponer una alternativa para desarrollar los elementos que deben estar presentes en la fase de *planificación*, de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo de una empresa de servicios.
- c. Proponer una alternativa para desarrollar los elementos que deben estar presentes en la fase de *ejecución*, de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo de una empresa de servicios.
- d. Proponer una alternativa para desarrollar los elementos que deben estar presentes en la fase de *control*, de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo de una empresa de servicios.



V. MARCO CONCEPTUAL, TEÓRICO Y REFERENCIAL

Para comprender mejor el estudio es necesario tener claros una serie de tópicos que enmarcan la investigación. Esta etapa constará de tres partes, las cuales serán presentadas en el siguiente orden: Marco Conceptual, donde se plantean conceptos precisos y sistemáticos; Marco Teórico, compuesto por el modelo de las “7S” de Mc Kinsey y las fases de la metodología para el diseño de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo, elaborado por Navarro y Pachano (2002); Marco Referencial, donde se describe el entorno empresarial que permitió el desarrollo del estudio.

A. MARCO CONCEPTUAL:

1. Modelo de compensación:

1.1. Definición de compensación:

Se entiende por compensación “al total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios”(Urquijo, 1999, p.13). Para Hildemaro Chiavenato (2000), la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales; es una relación de intercambio entre las personas y la empresa.

La compensación es un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Según George Milkovich (1999), el pago que recibe una persona influye en la calidad de su trabajo, en su deseo de aprender nuevas habilidades, así como en su capacidad de sugerir innovaciones. Por lo tanto, además de pensar en la remuneración como un gasto, los gerentes y directores de las empresas también deben considerarla como un factor determinante en la actitud y comportamiento del empleado.



1.2. Diferentes enfoques del salario:

Existen distintas percepciones del salario, las cuales dependen de los empleados o de los empleadores. De acuerdo a Chiavenato (2000):

- Para los empleados es un elemento simbólico intercambiable (el dinero), por el cual la persona se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.
- Para las organizaciones, el salario es un gasto, porque se refleja en el costo del producto final, y una inversión porque representa manejo de dinero en un factor de producción.

1.3 Tipos de Compensación:

Existen dos tipos de compensación: de carácter financiero, la cual puede ser directa (fija o variables) o indirecta. Para Morales y Velandia (1999), “las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros”. El tipo de compensación no financieras, de carácter intangible, incluye estatus laboral, reconocimiento, retos en el trabajo, posibilidades para adquirir nuevas oportunidades, entre otras (Morales y Velandia, 1999, p.6).

A los efectos de esta investigación, se tomará en cuenta la remuneración directa variable, considerada como la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periodicidad trimestral, semestral o anual, que depende de los resultados logrados, medibles por la empresa en determinado período, mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado. De acuerdo con Gross (1995), la remuneración variable no presiona el costo de las empresas, pues ésta se autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos.

Según el autor, la condición fundamental para la implementación de la remuneración variable es que la empresa tenga una estructura de cargos y salarios que sirva de base al sistema.



Los elementos de la remuneración directa variable son:

- **Salario básico:** es la cantidad de dinero que recibe un empleado como compensación de sus tareas. El salario básico tiende a reflejar el valor del trabajo y, generalmente, ignora los diferentes atributos de cada individuo en su desempeño. Este tipo de remuneración requiere de ajustes periódicos según el aumento del costo de la vida, la inflación, fluctuaciones en el mercado salarial, cambios en las habilidades o antigüedad del empleado (Milkovich, 1999).

Las empresas construyen estructuras salariales, en las que ubican a los trabajadores dentro de un nivel máximo y un mínimo, teniendo como referencia el punto medio (promedio de los valores extremos). Para posicionar a los empleados se recurre a los métodos de valoración de cargo, que evalúan por separado los puestos de trabajo según sus características y requisitos. La puntuación de cada factor determina con que nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones da lugar a un valor total, que al compararlos con los demás puestos permite una ordenación dentro de la estructura salarial (Morales y Velandia, 1999).

Aunque muchas empresas mantienen este tipo de estructura, existe una nueva tendencia denominada “Broadbanding” o bandas anchas, la cual está determinada por la contribución que el empleado realice a la empresa (por ejemplo: sus competencias o su rol de líder).

A diferencia de las estructuras salariales, el modelo de bandas anchas no utiliza el control del punto medio, el cual obliga a la asignación de incrementos más elevados a los cargos ubicados por debajo del promedio y los menos elevados, a los puestos por encima, lo que conduce a equiparar todos los salarios con la media.

“Las bandas anchas permiten crear un sentido de equidad interna integrando a los miembros de un mismo equipo de trabajo en una sola banda. Además, simplifica la estructura salarial uniendo numerosos grados dentro de una serie de bandas, minimizando la jerarquía, facilitando el desarrollo de



carrera y dando mayor libertad a los gerentes, para ajustar los sueldos según la contribución que el empleado da a la empresa” (Gross, 1995, p. 66).

- Pago por competencias: las competencias son características propias de un individuo o de un equipo, que permiten predecir un desempeño superior o efectivo. Las competencias se encierran en dos grupos: las competencias esenciales que son conocimientos y habilidades adquiridos a través del desarrollo y adiestramiento; y las competencias diferenciadoras que son conceptos propios, rasgos y motivaciones que distinguen un desempeño superior; están aunadas al éxito a mediano y largo plazo, pero son difíciles de desarrollar.

Un modelo de competencias requiere una serie de factores claves que se deben tomar en cuenta: “1. qué se quiere lograr a través del modelo de competencias, 2. cuáles cargos van a afectar, 3. balance entre factores claves de éxito actuales y futuros, 4. grado de precisión requerido” (Gross, 1995, p.45).

Para establecer un pago por competencias es necesario valerse de un psicólogo industrial, quien determinará través de un test, las conductas que poseen los empleados de excelente desempeño, las cuales le han permitido tener éxito.

- Pago por mérito: son incrementos o ajustes de sueldos otorgados a empleados, que por su desempeño durante un período determinado (pasado), lograron que se les concediera sueldos básicos más altos. Éstos no deben ser considerados ajustes salariales automáticos dados por antigüedad. El pago por mérito pierde su razón de ser si el empleado considera que son beneficios a los que tiene derecho (Rock, 1989).
- Incentivos: están relacionados directamente con el desempeño, bien sea individual, grupal, de la unidad de negocio o una combinación de las anteriores. Es importante que los objetivos en base a los que se evalúa, sean medibles en términos de reducción de costos, volumen de producción, estándares de calidad, utilidad, retorno sobre inversiones o aumento de la rentabilidad del negocio.



El pago por incentivos representa un mensaje para los empleados, porque permite dar a conocer cuáles son las áreas donde deben centrarse los esfuerzos, para así ser más productivos.

1.4 Administración de la Remuneración Empresarial:

Este proceso permite organizar, comunicar, aplicar, controlar y evaluar todas las modalidades de remuneración directa e indirecta otorgada por la empresa, a cambio de resultados, esfuerzos, cualidades y capacidades que reúne el empleado. Todo ello dentro del contexto de una cultura y estrategia global.

El proceso de administración de la compensación debe incluir ciertos criterios o políticas estratégicas, que rijan la realización del diseño y ejecución:

- **Equidad interna:** la compensación debería tener en cuenta las aportaciones que los individuos hacen a la empresa. Tales distinciones pueden asociarse a las exigencias del puesto, al esfuerzo, aptitudes, competencia o lealtad del individuo.
- **Competitividad externa:** la compensación incluye la fijación de sueldos en niveles que sean competitivos con otras oportunidades de trabajo, para atraer a personal calificado.
- **Aceptación de los empleados:** la compensación debe reforzar otras formas de comunicación respecto a lo que la empresa espera del personal. También deberá garantizar un “trato adecuado”, tanto a los individuos como al grupo.
- **Aceptación legal:** la compensación deberá ser aceptada dentro de los límites establecidos por la sociedad donde opera la organización.
- **Economía de la operación:** la compensación habrá de conservar los niveles y la tasa de gastos que se ajustan a los patrones de financiamiento de la empresa.
- **Administración eficiente:** el mantenimiento y aplicación del proceso de compensación debe integrarse a otras modalidades de trabajo que sean necesarias en el seno de la organización. Tendrá que ser lo suficientemente sencillo para ser comprendido por los usuarios e individuos a quienes se aplica (Rock, 1989).



2. Compensación en equipo:

Dentro de los planes de pago por desempeño se encuentra la modalidad de la compensación variable en equipo, que constituye la base de esta investigación.

2.1 Equipos de trabajo:

2.1.1 Definición:

G. M. Bounds y J. A. Woods, citados en el trabajo de investigación *Trabajo en equipo* de César Sánchez Marichal (2002), definen los equipos de trabajo como “grupos pequeños, con identidad definida, cuyos miembros laboran juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir un propósito o meta común” (citado en Sánchez, 2002, p. 19).

2.1.2 Elementos de equipos de trabajo:

Relly y Jonez, citados en el trabajo de investigación *Trabajo en equipo* de César Sánchez Marichal (2002), establecen la siguiente clasificación:

- 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, habilidad y compromiso 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 considerarse como una unidad funcionando dentro del contexto de la organización (citados en Sánchez, 2002, p. 23).

2.2 Tipos de Equipos de Trabajo:

La siguiente división de equipos de trabajo fue realizada por Hay Group, citado por Steven Gross en su libro *Compensation for Teams* (1995).

- El equipo paralelo: se distingue de otro tipo de equipo porque son de tiempo parcial, sirven para resolver un problema específico en un período de semanas o



meses y luego se desintegra. Utilizan una parte limitada del tiempo de los miembros, quienes tienen otras labores dentro de la compañía.

Dichos equipos deben ser multifuncionales e interdepartamentales, compuestos por empleados de diferentes niveles de la organización o por profesionales que tengan las mismas tareas, aunque esta modalidad es menos común. Como resultado de esta situación, los miembros 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.

Si bien los equipos de trabajo paralelo son los más fáciles de sincronizar con la remuneración, pueden presentar ciertos problemas dada la doble responsabilidad. La base de su compensación es el rendimiento del equipo y se otorga al culminar las tareas asignadas (Flannery, 1997).

- El equipo de procesos: es de tiempo completo y permanente. Su labor es cumplir con los procesos a través del trabajo conjunto de sus miembros. Debe ser autogerenciado, aunque probablemente tendrá autoridad limitada. Sus miembros tienen una formación multidisciplinaria en las diferentes tareas asignadas. En la mayoría de los casos, los equipos de procesos están constituidos por 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 la satisfacción del cliente, mejorando los procesos. Al igual que la cultura que los produce, estos equipos son dirigidos por un énfasis en la calidad. Las mediciones deben estar determinadas en torno a resultados grupales, tales como: unidades producidas, transacciones procesadas por el equipo.

Las estrategias de remuneración que respalda a los equipos de procesos suelen ser amplias y complejas, porque se les pide a los empleados que aprendan nuevas habilidades, que sean más flexibles y que asuman nuevos roles.

Por consiguiente, se necesitan nuevos métodos para estimar las tareas, para determinar los salarios básicos y los aumentos, para promover el desarrollo de las habilidades y las competencias, así como para evaluar el rendimiento.



- El equipo de proyectos o por tiempo: los objetivos de los equipos de proyectos son nuevos productos, servicios, procesos que deben y necesitan ser reestructurados, entre otros. Se puede decir que es la antítesis del equipo paralelo, porque sus miembros están comprometidos con el proyecto a tiempo completo. Los procesos de trabajo son compartidos al igual que los resultados. Los miembros del equipo son individuos de distintas unidades de negocio, que reciben direcciones de múltiples y diversas fuentes.

Con respecto a la remuneración, se debe tomar en cuenta el rol de los miembros del equipo a largo plazo. El esfuerzo excepcional podría remunerarse en forma de premios, de reconocimientos monetarios, entre otros.

- Equipos híbridos: así como una compañía tiene más de una cultura, también puede tener diversos tipos de equipos y un empleado dado puede pertenecer a más de uno. En tal sentido, pueden existir equipos “híbridos” paralelos, de procesos y de proyectos, compuestos por miembros a tiempo completo o medio tiempo, así como también por miembros rotativos. A diferencia de los equipos paralelos que están integrados por empleados de la misma empresa, los híbridos generalmente incluyen a personas ajenas a la organización (proveedores o contratistas), individuos que se incorporan al proyecto por sus destrezas o habilidades inusuales. El trabajo suele ser cooperativo o individualmente orientado. Debido a su singularidad, estos equipos suelen requerir programas de remuneración más complejos, por lo general alguna forma híbrida de remuneración (Flannery, 1997).

TIPO DE EQUIPO ATRIBUTO	PARALELO	PROCESOS	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
ESTRUCTURA DE REMUNERACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Aumentos por méritos• Premios por reconocimiento• Evaluación del rendimiento.• Incentivos predefinidos.	<ul style="list-style-type: none">• Pago basado habilidades• Competencias• Evaluación pares• Participación ganancias	<ul style="list-style-type: none">• Destrezas• Competencias• Premios• Análisis 360 grados• Acciones ficticias• Beneficios compartidos

Tabla N° 1: Características de los tipos de equipos y estructura de remuneración de equipos (Gross, 1996, p.38)

2.3 Planes de pago por desempeño de equipos:

Son planes de incentivos destinados a medir el desempeño a partir de la consecución de los objetivos de un grupo. “La mayoría de las organizaciones de hoy requieren de la labor en equipo, lo cual desvirtúa la asignación de incentivos individuales, dando paso a los incentivos por equipo. Estos son especialmente favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes. Además, permiten motivar la realización de tareas menos deseables o la reducción de los tiempos de espera, la rotación de funciones, la dotación a puestos de trabajo en los cuales el empleado tenga las mayores aptitudes; asimismo, generan mayor tolerancia a los cambios organizacionales, o de procedimientos o tecnología; todo en aras de la productividad del equipo” (Morales y Velandia, 1999 , p.229).

Existen diferentes maneras de compensar cuando se trabaja en equipos, ninguna es más efectiva que otra. Ello depende de cómo sea el grupo y la manera cómo se quiere compensar. Estos planes son:

- Planes de “gain-sharing”o ganancias compartidas: “estos planes se basan en la repartición de las ganancias, las cuales en vez de concentrarse en un porcentaje fijo de las utilidades se relacionan con el logro de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otros. Al obtenerlas los empleados comparten una parte de ellas”. Éstos son otorgados por el mejoramiento continuo del desempeño (Morales y Velandia, 1999, p. 238).

Los beneficios de la aplicación de un plan de ganancias compartidas pueden ser numerosos, tales como el incremento de la posición competitiva, mayor énfasis



en la calidad, reducción de costos, aumento del compromiso organizacional, entre otros. Estos planes son exitosos porque integran la comunicación, la participación del trabajador, fomentan el trabajo en equipo, la orientación al logro y las recompensas financieras en un solo sistema.

Modelos de los planes de ganancias compartidas:

- a. Plan Scalon: las fórmulas de Scalon miden los costos de labor requeridos para producirse servicios en un período determinado. Los costos de labor son comparados con el volumen de ventas (Dwek, 1993).
 - b. Plan Rucker: también usa los costos como un numerador; se ajusta a los efectos de inflación, sustrayendo de las ventas los costos asociados con materiales y suministros (Rucker, 1992).
 - c. Improshare: este método establece un estándar de las horas requeridas para desarrollar un nivel aceptado de producción total. (Kaufman, 1992)
- Planes “profit- sharing” o beneficios compartidos: “los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios. Esta modalidad es apta para organizaciones que pagan por debajo de la línea del mercado, ya que permite distribuir las utilidades en época de bonanza” (Morales y Velandia, 1999, p.237). Son planes que buscan compartir con los empleados una porción de las ganancias de la organización y son pagados como parte del salario básico (Schuster, 1996).

Estos planes son utilizados para motivar a los empleados a conseguir todos los objetivos de la organización, para que así el estado financiero sea positivo y, a cambio, reciban un incremento acorde a las posibilidades de la empresa en su salario básico.

2.4 Equipos de Alto Desempeño:

Toda organización que se enfoque hacia el trabajo en equipo, espera obtener un alto desempeño, a través de la combinación de esfuerzos y del aprovechamiento de los conocimientos colectivos (MacMillan, 2001).

Para diseñar un sistema de remuneración, se necesita que el trabajo en equipo esté estructurado de manera adecuada. De acuerdo con Richard Beckhard (1972), citado por Steven



Gross en su libro *Compensation for Teams* (1995), los equipos de alto desempeño se caracterizan por establecer propósitos comunes, roles claros, procesos efectivos y desarrollar relaciones interpersonales sólidas. Tales características sirvieron de base a la empresa Xerox de Venezuela para organizar el trabajo en conjunto (Evolución de los equipos de trabajo, Xerox de Venezuela, 2000).

Características:

- Propósito común → Razón para la cooperación
- Roles claros → Estrategia para la cooperación
- Procesos efectivos → Método para la cooperación
- Relaciones sólidas → Clima para la cooperación

1. Propósito común: un componente importante en la construcción de equipos de alto desempeño es tener un objetivo claro y común para todos los miembros. Los equipos fallan o no cumplen con las expectativas establecidas cuando las metas no son claras o cambian frecuentemente sin avisar. El propósito de todo equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo a niveles excepcionales de desempeño. Para ello, debe existir una alineación, una congruencia de los objetivos individuales de cada miembro, con el propósito del equipo.
2. Roles claros: para alcanzar resultados excepcionales, los equipos de alto desempeño dividen eficientemente los roles. Los miembros no sólo deben entender los roles de los otros integrantes del equipo, sino también apreciar su contribución y entender por qué es tan importante para alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Procesos efectivos: son una secuencia de acciones diseñadas específicamente para llegar a los resultados deseados. Todos los equipos deben estar de acuerdo con los procesos o con la manera cómo se realiza el trabajo.
4. Relaciones sólidas: las relaciones sólidas dentro de los equipos proporcionan el clima necesario para alcanzar altos niveles de cooperación. Comprende las siguientes características:
 - Confianza: se basa en la congruencia y la competencia de cada miembro del equipo.



- Competencia: se refiere a la capacidad, conocimiento y habilidad de cada miembro del equipo.
- Aceptación: es aprobar a otros miembros del equipo aún cuando sean y actúen de manera diferente a nosotros (Gross, 1995, p. 41).

B. MARCO TEÓRICO:

1. Introducción al Modelo de las 7S Mc Kinsey:

El objetivo de la investigación es estudiar el sistema de compensación de la empresa Xerox de Venezuela, evaluándolo como un todo. Por ello, al momento de seleccionar los componentes del modelo de Mc Kinsey, se escogieron sólo aquellos que englobarán al sistema y al equipo, tales como estrategia, sistemas, habilidades y personal.

La dimensión de estrategia se escogió en virtud de que todo sistema de compensación debe estar alineado con la misión, visión, objetivos, planes y políticas de la empresa. En el caso de los sistemas, se consideró que era importante estudiar si repercutían positiva o negativamente en el plan de compensación. Específicamente, se seleccionó el sistema de comunicación, planificación y desempeño. Con las habilidades se pretendía evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sistema. Y por último se seleccionó al personal, por ser ellos quienes reciben directamente los beneficios.

En vista de que el objetivo de este trabajo no es individual sino grupal, se decidió descartar los componentes que estudiarán cada ente por separado: el estilo, porque no se buscaba evaluar el tipo de liderazgo presente dentro de la empresa; los valores compartidos, toda vez que la ideología no repercute directamente en el sistema de compensación, además de ser un componente abstracto; y la estructura, porque no se quería profundizar en los cargos individuales sino en el trabajo en equipo.

A continuación se presenta un esquema con la definición de las “S” de Mc Kinsey escogidas para el estudio: Tabla N° 2



COMPONENTES	ASPECTOS
<p>Estrategia: es la forma a través de la cual la organización logra las ventajas competitivas que tiene trazadas: los objetivos principales, propósitos o metas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Misión: evaluación de las fuerzas del mercado y dinámica de la organización. Identificación de los grupos de interés junto a sus necesidades.• Visión: concepto del estado futuro que busca alcanzar la empresa.• Objetivos: actividades de máxima importancia para la organización. Es una situación que se desea alcanzar.• Planes y políticas: directrices formales a seguir para la consecución de objetivos que se tienen planeados.
<p>Sistema: son los sistemas y procedimientos formales.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de comunicación: forma cómo se transmite la información.• Sistema de medición del desempeño: se refiere a la manera cómo se evalúa la actuación de los trabajadores.• Sistema de planificación: manera como se levanta, analiza y concluye sobre los procesos.
<p>Personal: relativo a los miembros de la empresa con sus respectivos antecedentes y actitudes.</p>	
<p>Ventajas Competitivas (Habilidades- Matriz DOFA): radica en sus recursos, conocimientos y atributos, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Fortalezas: son aquellas capacidades con que cuenta la empresa, y por lo que se diferencia de la competencia (recursos, habilidades, capacidades, actividades exitosas, entre otras).• Oportunidades: son aquellos aspectos que resultan favorables y que se deben descubrir en el entorno de la empresa y que le permite obtener ventajas competitivas.• Debilidades: son aquellos factores internos que llevan a una posición desfavorable frente a la competencia.• Amenazas: son aquellos aspectos que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso, contra la permanencia de la organización.



2. Metodología propuesta para la elaboración de un plan de compensación variable en equipos de trabajo de obreros calificados en empresas manufactureras (Navarro y Pachano, 2002):

Para efectos de esta investigación se utilizó como base para la metodología el trabajo de grado realizado por los Licenciados en Relaciones Industriales Marisela Navarro y Oscar Pachano (2002), quienes desarrollaron una guía para implementar un sistema de compensación en una empresa manufacturera.

Todos los pasos enunciados por los autores fueron aplicados para el caso de una empresa de servicios como Xerox de Venezuela. Si bien no se trata de una empresa manufacturera, de igual forma se utilizan equipos de procesos, lo que significa que en algunos casos sus integrantes realizan las mismas actividades para la consecución de un mismo objetivo.

En tal sentido, el diseño del plan de compensación debe seguir pasos similares en cuanto al establecimiento de metas y objetivos, definición de parámetros e indicadores, determinación de mínimos y máximos, entre otros. Además, esta metodología también cumple con las etapas para la planificación de estrategias de adiestramiento, comunicación y mantenimiento del plan, necesarias para la implementación de todo sistema de compensación variable.

El valor del trabajo de Navarro y Pachano (2002) reside en su basamento teórico y en los resultados que exponen sobre la exitosa experiencia de dos importantes empresas del país en sistemas de compensación en equipo, lo que a su vez respalda la validez de la investigación.

A continuación se presenta un cuadro resumen, donde se definen las fases y subfases establecidas en la metodología: Tabla N° 3



<p>0. PREFACE: Inicio del proceso.</p>	<p>0.1 Reunión Pre-Comité: primera reunión entre junta de accionistas, comité ejecutivo o cualquier otro grupo de alta gerencia.</p>	<p>0.1.1 Pre-revisión de la cultura organizacional: sondeo de la cultura organizacional</p> <p>0.1.2 Revisión de la necesidad del plan de compensación variable: estudiar la posibilidad de incluir el plan. Permite revisar si en realidad un pago variable es necesario.</p> <p>0.1.3 Pre-definición del objetivo del plan: definir los objetivos generales (ideas, estrategias u objetivos globales). Los objetivos generales están enfocados al aumento en la productividad, disminución de costos y optimización de procesos.</p> <p>0.1.4 Revisión de resultados disponibles: recursos financieros para manos de temporales.</p>
	<p>0.2 Aprobación del proyecto: el análisis previo da basamentos suficientes para aprobar o no el plan.</p>	
	<p>0.3 Designación del líder del proyecto: se debe asignar un líder, que se encargue de centralizar la información y supervisar a los involucrados.</p>	
<p>1. PLANIFICACIÓN DEL PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE: Se busca levantar, analizar y concluir sobre información de interés para todo el proceso.</p>	<p>1.1 Creación del comité de proyecto: conformado por el pre-comité o por el líder. Debe tener carácter multifuncional. Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistemas de comunicación. • Identificar los departamentos o trabajadores aliados. • Establecer el cronograma de actividades a seguir. <p>1.3. Verificación de los recursos: En caso de no haberse realizado en la pre-fase</p> <p>1.3.1 Descripción del diagnóstico organizacional: Revisión y análisis de la información referente a la organización, que permita la alineación de la estrategia y la cultura organizacional.</p>	<p>1.3.1 Revisión y análisis de los valores organizacionales: se revisa misión, visión, valores, creencia.</p> <p>1.3.2 Revisión y análisis de características y procesos organizacionales: características y procesos de la empresa para determinar elementos o factores a ser recompensados.</p> <p>1.3.3 Revisión y análisis de resultados globales esperados: lo que permite determinar que procesos deben mejorarse.</p>



		<p>1.3.4 Revisión y análisis de indicadores claves del negocio: identificar indicadores claves del negocio, que dependen de los procesos, productos, mercados, estrategia del negocio.</p> <p>1.3.5 Revisión y análisis del nivel de involucramiento de los empleados con los resultados globales del negocio: permite apreciar los nexos de pertenencia o compromiso de los empleados hacia la empresa. Establecimiento de una relación ganar-ganar.</p> <p>1.3.6 Revisión y análisis de efectividad de RRHH: revisar todos los procesos de RRHH de la organización, ya que la mayoría de ellos se ven involucrados en el plan. Prestándole mayor atención a la función de compensación dado su relación directa con el proyecto.</p> <p>1.3.7 Documentación de la cultura organizacional: se basa en llevar procesos de entrevistas o cuestionarios a personal de la organización, donde se indagara sobre la cultura organizacional, permitiendo obtener una perspectiva más real.</p> <p>1.3.8 Determinación de la brecha existente entre la cultura organizacional actual y los requerimientos del nuevo plan: la información recogida en todos los puntos anteriores, permite el establecimiento de un indicador que determinara las brechas, para continuar con los siguientes pasos.</p>
	1.4 Identificación de criterios y restricciones para el nuevo plan: toda la información recogida servirá de input para la identificación de criterios importantes para el negocio, así como para detectar elementos que no puedan ser modificados dado la importancia.	
	1.5 Definición de metas y objetivos del plan de compensación variable: con los resultados obtenidos anteriormente se establecen los fines o propósitos que se persiguen con el plan.	
	1.6 Definición de participantes o beneficiarios del plan de compensación variable: luego de haber analizado todos los puntos anteriores es posible establecer que integrantes de la organización van a intervenir en el plan, bien sea de forma directa o no, dependiendo de su amplitud.	



2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE: da forma al producto que se desea obtener.	2.1 Diseño del plan de compensación variable: Encajar todas las ideas para conceptuar el plan que se desea aplicar.	2.1.1 Identificación de lineamientos del plan de compensación variable: determinar los elementos que van a darle estructura al plan.	.2.1.1 Tipo de plan: definidos por la forma de pago y la forma en las que se evalúan las medidas que producen el pago del plan. .2.1.2 Establecimiento de medidas: varían entre medidas operacionales y medidas financieras o una mezcla de ellas. 2.1.1.3 Establecimiento de variables: de acuerdo a la medida seleccionada, se determinarán las variables a evaluar y recompensar con el plan. 2.1.1.4 Establecimiento de indicadores: son las unidades de análisis para medir a los equipos de trabajo.
		2.1.2 Establecimiento de metas: se refiere a los objetivos que debe cumplir el equipo de trabajo, dentro del tiempo estipulado, para obtener la recompensa monetaria preestablecida.	
		2.1.3 Método de pago: Identifica cada uno de los lineamientos de la forma de pago del plan.	2.1.3.1 Frecuencia de pago: deben efectuarse después del período de medición, en vista de que los empleados puedan establecer una relación más directa entre sus resultados y la paga recibida. 2.1.3.2 Límite máximos y mínimos: Se establecen para proteger a las organizaciones que apliquen el plan.



	<p>.2 Establecimiento de la comunicación del plan de compensación variable: la estrategia de comunicación depende de las particularidades de cada empresa, de sus modelos de comunicación y cultura. El plan debe venderse al personal para que lo conozcan, entiendan y acepten, ya que son los afectados.</p> <p>2.3 Establecimiento del programa de adiestramiento del plan de compensación variable: el propósito es explicar la nueva estrategia de compensación y alinear al personal a ella, para que la internalicen, lo que ocasiona un aumento del desempeño y una mayor remuneración. Formas de adiestramiento:</p> <ul style="list-style-type: none">• Administración de cursos al personal afectado por el plan.• Adiestramiento a los supervisores con efecto cascada. <p>2.4 Documentación del plan de compensación variable: todo el plan debe tener por escrito las normas y procedimientos que lo describen, de manera de aclarar dudas y evitar diferencias de aplicación de un período a otro.</p> <p>2.5 Lanzamiento del plan de compensación variable: validar la asimilación del trabajador a la nueva estrategia de compensación.</p>
<p>3. MANTENIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE: en esta fase se analizan los procesos para detectar fallas y proponer correcciones que permitan mejorar el funcionamiento del plan.</p>	<p>3.1 Estrategia de comunicación del plan de compensación variable: es necesario crear un programa de comunicación para el mantenimiento del plan.</p> <p>3.2 Revisión y evaluación de los resultados del plan de compensación variable: una vez implementado el plan se debe revisar si está dando resultados. En esta fase vuelve a tomar importancia la existencia de un sistema de información, que arroje los resultados que serán observados por los beneficiarios del plan.</p> <p>3.3 Revisión y evaluación de las variables, indicadores y metas del plan de compensación variable: cuando se realiza la revisión de resultados se debe tomar en cuenta si las variables elegidas están siendo efectivas, motivando al personal, incrementando ganancias, entre otras.</p> <p>3.4 Detección de fallas observadas: una vez revisados y evaluados los resultados es necesario buscar respuestas al comportamiento de dichos efectos con el fin de detectar las fallas del plan.</p> <p>3.5 Corrección de fallas observadas: luego de detectar las fallas presentes en el plan se debe implantar soluciones para corregirlas. Estas soluciones serán sometidas a la aprobación de la gerencia. En esta fase se requieren propuestas y mejoras por parte de los empleados.</p>



	<p>3.6 Integración del plan de compensación variable con los empleados: los empleados pueden aportar soluciones importantes por ser ellos responsables del manejo del proceso.</p>	<p>3.6.1 Establecimiento de canales: se deben establecer canales formales e informales de comunicación, como buzones de sugerencia, reuniones periódicas.</p> <p>3.6.2 Establecimiento de la periodicidad: es necesario comunicar la periodicidad en la que se realizarán las revisiones de dichos aportes.</p> <p>3.6.3 Recepción y análisis de mejoras propuestas: se refiere a la recepción por parte de los supervisores y del comité de las mejoras propuestas. Además debe crearse un equipo de análisis de dichas propuestas.</p> <p>3.6.4 Desarrollo de mejoras propuestas: implantación o puesta en práctica de las mejoras.</p>
	<p>3.7 Reuniones de mantenimiento: se requiere programar reuniones periódicas coordinadas por el comité, para garantizar la revisión constante del plan.</p>	<p>3.7.1 Determinación del sistema de comunicación: los resultados obtenidos en las reuniones de mantenimiento deben ser comunicados a la administración por un sistema de comunicación.</p> <p>3.7.2 Recolección de resultados: el método de recolección de resultados es muy importante ya que de él depende la especificidad de los resultados. El método sistematizado tiene menos probabilidad de arrojo.</p> <p>3.7.3 Presentación de resultados: la manera de presentación de los resultados dará un panorama del plan de compensación, para ello es bueno tener sistemas de información que apoyen la gestión del comité y formalice la presentación de resultados.</p>



C. MARCO REFERENCIAL:

1. Historia de Xerox.

La Haloid Company, antecedente comercial de Xerox, nació en 1906 como una empresa dedicada a la producción y venta de papel fotográfico. En 1935 compró a la Rectigraph Company, que fabricaba fotocopiadoras, ello encaminó a la Haloid a adquirir la licencia de un nuevo proceso llamado electrofotografía, más tarde llamada xerografía, del griego "xeros" (seco) y "graphos" (escritura), cuya patente pertenecía al Battelle Memorial Institute hasta 1947.

Desde 1937, Battelle apoyó al inventor Chester Carlson en perfeccionar un proceso de transferencia electrostática de imágenes de una superficie fotoconductiva a papel. En 1949, Haloid comercializó el proceso en la copiadora Modelo "A" y luego cambió el nombre de la compañía en 1958 a Haloid Xerox Inc. En 1959, presentó la Copiadora Modelo 914, la primera copiadora comercial del mundo. Xerox Corporation surge en 1961, después del exitoso lanzamiento del modelo 914, la primera copiadora automática de oficina que sacaba copias en papel común.

Cuando la competencia entra al mercado en los 70's, Xerox estaba generando altos niveles de utilidades, pero después de perder sus patentes Xerox fue perdiendo terreno. La afiliada Fuji Xerox, ya había detectado los cambios e inició lo que hoy forma parte de su estrategia de calidad: el Benchmarking. De este estudio, resultó el movimiento de calidad The New Xerox Movement y subsecuentemente el premio Deming para Fuji Xerox.

Xerox Corporation rápidamente adoptó la nueva estrategia haciendo énfasis en involucrar a los empleados en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, fue desarrollando la nueva estrategia de liderazgo a través de la calidad, la cual sigue vigente.

En 1979, cuando las computadoras trabajaban en sistemas operativos que proporcionaban salidas sólo en texto, en Xerox Corp's ya se trabajaba en ambientes gráficos que incluían puntero (mouse).

En 1987, esta estrategia se reforzó con el enfoque de Xerox en la satisfacción del consumidor, ofreciendo años más tarde una garantía de satisfacción total a todos sus clientes (<http://www.xerox.com>).



2. Xerox en la actualidad.

Xerox es una compañía multinacional diversificada que evoluciona, y cuyas operaciones en el ámbito mundial continúan creciendo y cambiando.

Actualmente Xerox negocia con más de treinta (30) países en los cinco (5) continentes, se ha extendido tanto en tamaño como en alcance, involucrando una serie de empresas colectivas y alianzas tecnológicas. El mercado está dividido en segmentos, cada uno con un grupo diferente de clientes, así como distintos competidores.

Xerox inició sus operaciones en Venezuela el 5 de octubre de 1964, comercializando únicamente copadoras. Hoy, se ha diversificado en sus productos tales como: copadoras, Document Centre System, multifuncionales, impresoras láser, software para almacenamiento de documentos de manera digital, materiales de consumo, papel, repuestos y servicio técnico especializado para todos sus productos.

La corporación continúa trabajando en el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de procesamientos de documentos, ofreciendo gran variedad de productos, desde las copadoras e impresoras más pequeñas hasta soluciones de oficina y producción, diseñados para facilitar el procesamiento de documentos.

Xerox es un proveedor importante en el mundo de los negocios, entre sus grandes clientes se incluyen bancos, compañías aseguradoras, industrias petroleras, instituciones gubernamentales, universidades, empresas de consumo masivo, entre otras (<http://www.xerox.com>).

3. La cultura de trabajo en Xerox de Venezuela:

“Siendo esta una empresa de carácter transnacional, que rediseñada sus procesos en base a las necesidades y requerimientos del cliente, posee como objetivo central garantizar la calidad de sus productos, aumentando su productividad y la de sus clientes, a través de soluciones en documentos. Para el logro de dicho objetivo, Xerox de Venezuela cuenta con los siguientes elementos:

1. El cliente es lo primero: al enfocarse en los requerimientos del cliente, comprendiendo su proceso de negocios y transformándolo en la creación de valor



agregado, de igual forma estableciendo categorías de clientes, ya sean internos o externos.

2. Requerimientos del cliente: éstos deben ser estudiados en forma explícita y latente a fin de entender su negocio, sus amenazas y sus oportunidades.
3. Base de datos: para Xerox es muy importante contar con una base de datos que permita analizar la situación de los clientes actuales, pasados y potenciales, para facilitar la anticipación y satisfacción de los clientes.
4. Segmentación del mercado: la división del mercado para el entendimiento específico del cliente y la identificación de soluciones.
5. Comunicación con el cliente: establecimiento de un medio de comunicación eficaz entre el cliente y Xerox.
6. Administración de las quejas y de los reclamos del cliente: se establece un rápido proceso de respuestas para solicitar, medir, rastrear y solucionar cada queja, reclamo o requerimiento del cliente.
7. Lealtad y satisfacción del cliente: la implantación de un sistema de medición de la lealtad y satisfacción del cliente, a través de tres componentes claves como son: la creación de nuevos clientes, su permanencia y su recomendación a otros clientes.
8. Administración de relaciones con el cliente: enfatizar en las soluciones totales del cliente.
9. Compromiso con el cliente: los productos y servicios de Xerox están respaldados por amplias garantías, lo cual resulta en un aumento de la confianza de los clientes hacia Xerox.

De acuerdo con lo anterior podemos definir a Xerox de Venezuela como una empresa del sector servicios sustentada en el modelo de procesos, con alta orientación al cliente y a la confiabilidad, donde coexisten características de las organizaciones basadas en el tiempo por la importancia de la tecnología y la flexibilidad (Pernía y Ramírez, 1996, p. 98).

4. Misión:

“Optimizar la comercialización de soluciones de documentos, asegurando la plena satisfacción de nuestros clientes, empleados y asociados” (<http://www.xerox.com>).



5. Visión:

“Somos una organización reconocida como la primera opción en los mercados en que participamos, generando ventajas competitivas a nuestros clientes y con empleados y asociados plenamente satisfechos” (<http://www.xerox.com>).

6. Valores organizacionales:

- Tenemos éxito porque satisfacemos los requerimientos de nuestros clientes.
- Trabajamos en equipo alineando nuestra energía individual con el direccionamiento de la empresa.
- Somos una compañía de calidad y lo que hacemos lo hacemos con calidad.
- Queremos un alto retorno sobre las inversiones que hacemos.
- Somos una empresa líder en tecnología.
- Consideramos a nuestro personal como el bien más valioso de la empresa.
- Somos responsables hacia la comunidad en que vivimos y nos comportamos siempre como buenos ciudadanos.
- Demostramos ética en nuestro trabajo y cumplimos con las normas del código de ética y política del negocio de Xerox (<http://www.xerox.com>).

7. Objetivos Generales de la Empresa:

El objetivo fundamental de los negocios Xerox es proveer soluciones al manejo de documentos: soluciones de Hardware y Software para programación y control de ambiente de producción y procesos industriales; automatización de procedimientos comerciales; sistemas de información y servicios para bancos; instituciones de ahorro y préstamo y compañías de seguros. Xerox se encarga desde el manejo computarizado del contacto con el cliente a nivel de sucursal, hasta el procesamiento sofisticado de documentos.

Otros de los objetivos de la empresa son:

- Integración con el mercado.
- Orientación hacia la acción.
- Orientación absoluta hacia los resultados.
- Trabajo en equipo.



- Estar conducidos por las operaciones de línea.
- Dar “Empowerment” (apoyo y poder) a su personal (<http://www.xerox.com>).

8. Xerox como empresa de servicio:

Actualmente las organizaciones se han dedicado a redefinir sus operaciones empresariales entorno a los servicios, lo que ha incrementado el número de ventas y ha favorecido la renovación y competitividad de muchas corporaciones. Esto las ha llevado a pensar en soluciones integrales que aporten valor agregado a sus clientes, en busca de satisfacer sus necesidades (Ríos en Mercadeo de Servicios, 1999).

Xerox no ha escapado de esta tendencia. Así lo afirma su Directo de Atención al Cliente Edward Burke al referirse a la dedicación a sus clientes como una prioridad. Según Burke (1999), todos los empleados de la empresa aprendieron desde sus inicios, que su trabajo se basa en hacer lo idóneo para el cliente, lo que permite mantener y aumentar los negocios (Burke en Mercadeo de Servicios, 1999).

Nelson Ríos (1999), ex – Director de PDVSA CIED, propone diez (10) tendencias que pautan los nuevos enfoques del mercado de servicio, a los que Xerox de Venezuela responde. Tales tendencias se presentan a continuación:

1. Énfasis en el mercado de servicios: para Xerox de Venezuela los clientes son el centro de su universo empresarial, por lo que buscan establecer las mejores relaciones (Burke en Mercadeo de Servicios, 1999).
2. Las empresas consideran a sus clientes como el mejor agente de publicidad: Xerox aprendió con el tiempo que la satisfacción del cliente está relaciona con su lealtad, lo que permite mantener y hacer crecer el negocio (Ibid).
3. Aprovechan el concepto de servicio para vender, no sólo los primeros productos de la empresa, sino también otros diferentes: Xerox ofrece nuevas alternativas a través de sus “soluciones totales de documentos”, ajustadas a las necesidades de sus clientes, como el alquiler de fotocopadoras, suministro de papel, toner, entre otras.
4. No puede atenderse bien a los clientes externos, sin haber satisfecho a los clientes interno que son los trabajadores: Xerox busca involucrar a sus empleados con sus clientes a través del empowerment. “Al otorgar un alto nivel de responsabilidad y



- autoridad a los trabajadores, la confiabilidad en el servicio es mayor y la satisfacción de los técnicos también” (Burke en Mercadeo de Servicios, 1999, p. 47).
5. La nueva cultura del servicio ha generado una curiosa aplicación del concepto benchmarking, ahora la competencia se extiende a empresas de otros ramos, cualquiera que genera expectativa de los clientes es un rival potencial: el benchmarking permitió a la empresa desarrollar el programa de calidad Xerox, que se convirtió en la directriz del negocio.
 6. La satisfacción de las necesidades del cliente es superada por la satisfacción de sus expectativas: “para Xerox ofrecer más a sus clientes es la mejor manera de garantizar su lealtad” (Burke en Mercadeo de Servicios, 1999, p.47).
 7. Los mercados de servicios buscan nuevas formas de gerenciar sus empresas y han cambiado significativamente su estructura organizacional: “en Xerox de Venezuela se trabaja en conjunto, la empresa se clasifica en tres (3) grupos: grupos o equipos de trabajo facultados, los que permanecen juntos siempre como es el caso de los representantes técnicos; equipos de integración, formados para una tarea dada; y equipos virtuales, que nacen para crear procesos en caso de requerimientos especiales” (Ibid).
 8. La planificación del mercado se basa en la siguiente pregunta: ¿qué expectativas estoy satisfaciéndole a mi cliente?, la respuesta determinará ajustes sustantivos a la calidad del servicio que se le presta al cliente: por esta razón Xerox abre sus puertas a las nuevas “soluciones totales de documentos”, como una manera de ofrecer al cliente productos de calidad que estén a la medida de sus necesidades.
 9. Repotenciación de la tecnología: como empresa de productos tecnológicos, Xerox procura mantenerse a la vanguardia en lo que a adelantos en máquinas se refiere.
 10. Las empresas buscan establecer asociaciones, convenios y fusiones de alcance cada vez más diversos y abarcadores: para ajustar “las soluciones totales de documentos” a las necesidades de los clientes, Xerox ha tenido que asociarse con empresas de Software y Hardware, garantizando así un servicio integral.



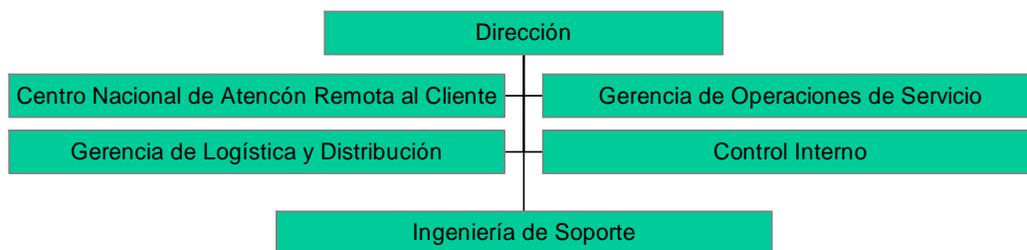
9. Departamento de Servicio al Cliente:

“El Departamento de Servicio al Cliente está integrado por un grupo de 130 técnicos en todo el territorio nacional, altamente entrenados y dotados de nuevas tecnologías, a fin de brindar un buen servicio. Cuentan con computadoras portátiles que le permiten el uso de las documentaciones electrónicas, el escalamiento de llamadas, el acceso a los avances de diagnóstico y a los problemas o fallas de equipos” (Cortesía, 2002, p.20).

Objetivos del Departamento del Servicio al Cliente:

- Aumentar la cobertura de servicio técnico en el mercado.
- Incrementar la productividad por representante técnico en el ámbito nacional.
- Mejorar la satisfacción de los clientes en el mercado, en lo que respecta a la atención y tiempo de respuesta.
- Disminuir los costos de operación del servicio directo Xerox, sin afectar la satisfacción del cliente.
- Proveer distintas modalidades de servicio, permitiéndole al cliente elegir la más conveniente para él.
- Disponer de una estructura de servicio para soportar la población instalada de máquinas.

Estructura del Departamento de Servicio al Cliente: Gráfico N° 1





9.1 Descripción del proceso de atención al cliente:

La compañía Xerox de Venezuela tiene estipulado, entre algunos de sus parámetros contractuales, la prestación de servicio técnico a las máquinas obtenidas por los clientes, con un nivel de frecuencia estipulado en el contrato. El Departamento de Servicio al Cliente es el encargado de brindarle asistencia a la extensa gama de productos adquiridos por los clientes de la compañía, a través de un grupo de técnicos que operan en todo el territorio nacional.

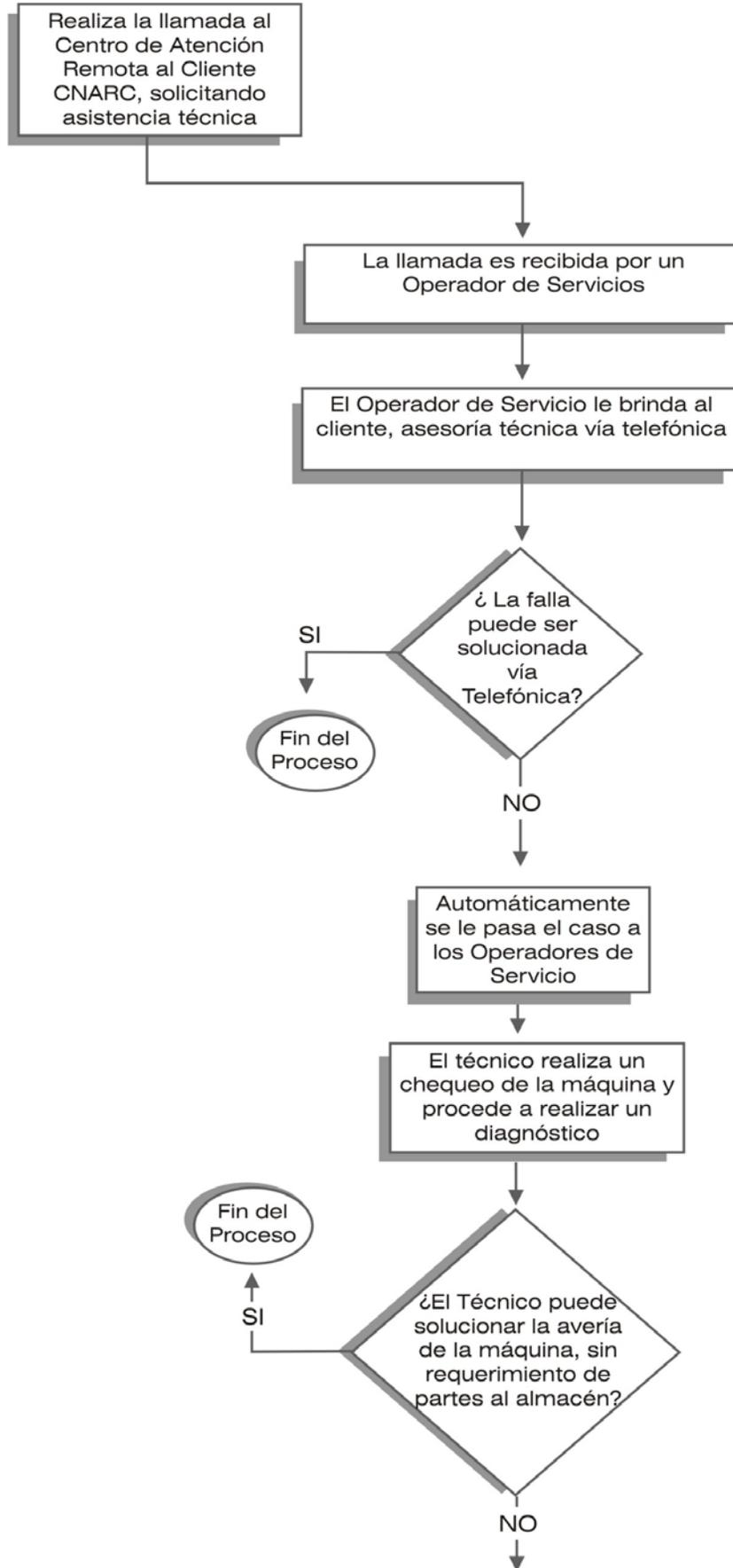
“Cuando se presenta una solicitud, ya sea por falla de equipos o servicio de mantenimiento, el cliente se comunica con la empresa a través del Centro Nacional de Atención Remota al Cliente (CNARC). Un operador de servicios canaliza las solicitudes y las clasifica de acuerdo al tipo de máquina y zona de procedencia, para que posteriormente se le asigne un técnico o grupo de técnicos” (Pernía y Ramírez, 1996, p. 102).

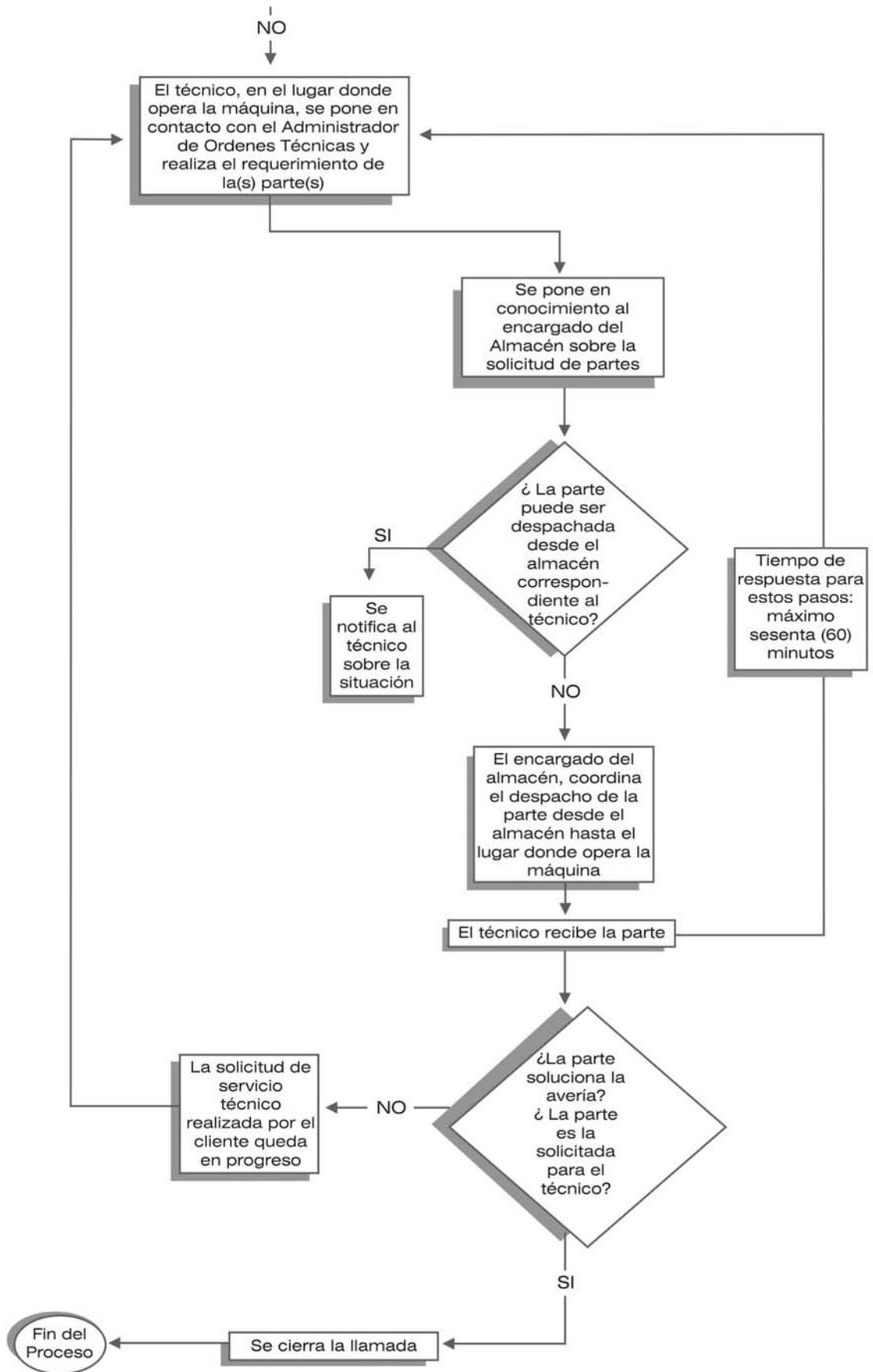
Para poder atender los requerimientos de servicio, los representantes técnicos se apoyan en la Gerencia de Logística y Distribución, que se encarga de suministrar y trasladar desde los almacenes las partes de las máquinas, procurando mantener niveles óptimos de inventario. El desempeño de esta gerencia se puede ver afectado por situaciones como: mala distribución de las partes en los almacenes, falta de importación de suministros o retraso en los despachos. El lapso que tarde en llegar una pieza hasta el lugar donde surgió el requerimiento, se denomina tiempo de logística (Cortesía, 2002).

Los representantes técnicos tienen sesenta (60) minutos para reparar una máquina, período que va desde que éste llega donde el cliente, hasta que reporta vía telefónica al CNARC lo acontecido en sus jornada laboral, sin incluir el tiempo de logística. A este parámetro se le conoce como tiempo de respuesta, y se puede ver afectado por otras circunstancias como escasos conocimientos o poco habilidad del técnico para solucionar el desperfecto, falta de herramientas, dificultad para tener acceso a la máquina, entre otras. Toda esta información es vaciada por el operador de servicios en un sistema, para luego ser procesada, y obtener la medición de desempeño de cada empleado (Cortesía, 2002).

La calidad del servicio técnico está estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente, mientras más eficaz sea la prestación del servicio técnico, más satisfecho se sentirá.

A continuación se presenta un flujograma del proceso que realizan los representantes técnicos: Gráfico N° 2







10. Estrategia de equipos de trabajo:

El servicio de reparación y mantenimiento de máquinas representa para Xerox de Venezuela un alto costo, en vista de que este proceso supone para la compañía gastos en partes, que en su mayoría son importadas, así como en personal especializado. La empresa debe controlar el consumo de partes para evitar un aumento desmesurado, que la aleje de obtener beneficios.

Como una medida para regular esta situación, desde 1998, la directiva implantó una forma de trabajo basada en equipos, que está orientada a realizar actividades similares y a cumplir objetivos en conjunto. Durante ese año, se brindó entrenamiento a todos los representantes técnicos del área para familiarizarlos con la estrategia del trabajo en equipo. Para 1999, se formaron los primeros 16 grupos de trabajo, que estuvieron orientados a cumplir las características de los Equipos de Alto Desempeño (Evolución de los equipos de trabajo, Xerox de Venezuela, 2000).

Los objetivos de este proyecto se basaban en la satisfacción de los clientes y de los empleados, así como en el incremento de la productividad, calidad, mejora de procesos, y, principalmente, en la reducción de costos de producción. Para ello se establecieron parámetros a ser cumplidos por los equipos de trabajo, sin dejar de lado el respeto, el desarrollo y la evaluación individual. Además, se asignaron roles para cada individuo y los líderes correspondientes.

Con esta herramienta de trabajo se buscó que los empleados planificarán, controlarán e hicieran seguimiento de sus parámetros, publicados en un informe de gestión, donde se refleja el estatus de cada equipo, garantizando su autogestión. Entre las actividades estipuladas para la operación de los representantes técnicos están las reuniones periódicas, autoevaluaciones anuales, distribución de la carga de trabajo, planificación de turnos y vacaciones, actividades inter-equipos, entre otros (Evolución de los equipos de trabajo, Xerox de Venezuela, 2000).

La División de Recursos Humanos, en conjunto con el Departamento de Servicio al Cliente, introdujo un programa de reconocimiento y recompensa para los trabajadores, alineado con los objetivos de la estrategia del trabajo en equipo.



11. Compensación variable de equipos en Xerox de Venezuela:

La finalidad del sistema de compensación en Xerox de Venezuela es recompensar a todos los integrantes de los equipos, que trabajan para cumplir con metas u objetivos establecidos. Este plan de remuneración es supervisado por el Gerente del área de Servicio al Cliente, que controla la actuación de los representantes técnicos; mientras que el Departamento de Recursos Humanos, se encarga de asesorar el proceso (Pernía y Ramírez, 1996).

El plan de compensación está determinado por parámetros y metas preestablecidas para el área. Estos objetivos deben estar claramente definidos, así como los cargos elegibles, la secuencia de los pagos, los responsables del plan, la forma de cálculo y sus normas generales. Se determinó un porcentaje de incentivo para el cumplimiento y uno adicional para el sobrecumplimiento.

11.1 Proceso para implantar el sistema de compensación actual:

- Definición de la estrategia por parte del Gerente de Servicios al Cliente asesorado por Recursos Humanos.
- Comunicación por parte del Departamento de Servicio al Cliente del plan y del proceso de implantación, a todos los representantes técnicos y sus supervisores.
- Cálculo del porcentaje de cumplimiento de las metas y porcentaje de incentivos.
- Envío de la información al Departamento de Nómina (adherida a la División de Finanzas) y a la División de Recursos Humanos para su registro.
- El Departamento de Administración de Personal analiza el cumplimiento anual de los planes, y se encarga de realizar la auditoria interna del cálculo del plan (Pernía y Ramírez, 1996, p. 100).

11.2 Parámetros de medición:

1. Productividad: es la suma de servicios totales mensuales, menos los avisos repetidos mensuales reales, dividido entre los días hábiles del mes.
2. Llamadas repetidas: se entiende por avisos repetidos las llamadas de servicios atendidas que no cumplen con el parámetro de tiempo/ copias o impresiones, establecido como estándar para cada producto.



3. Consumo de partes: corresponde al gasto mensual de consumo de partes establecidos para cada equipo de trabajo, valorado en dólares.
4. Tiempo de solución: se entiende como el lapso transcurrido desde que el cliente hace contacto con el Departamento de Atención al Cliente, hasta que se concluye la llamada en sistema, excluyendo el tiempo logístico (Pernía y Ramírez, 1996, p. 107).

Vale destacar que al implantarse el sistema de compensación actual todos los parámetros se median en equipo; sin embargo, se tomó la decisión de eliminar esta forma de medición en virtud de la experiencia vivida en Xerox de Venezuela, donde los integrantes se encubrían para alcanzar los límites establecidos. Sólo el consumo de partes continuó evaluándose en equipo hasta el momento de realizarse esta investigación.

Los parámetros utilizados para medir el rendimiento de los equipos de trabajo poseen una estrecha relación con la cultura organizacional de Xerox, donde los factores claves para el éxito son la calidad, el tiempo, el costo y, principalmente, la satisfacción del cliente. En la siguiente tabla se muestra la relación entre parámetro y factor clave de éxito.

Tabla N° 4:

Parámetros:	Factores Claves de éxito:
Consumo de partes	Costo
Tiempo de solución	Tiempo
Llamadas efectivas	Satisfacción del cliente
Llamadas repetidas	Satisfacción del cliente

11.3 Límites mínimos y máximos:

Se utiliza como base para el cálculo del incentivo el salario básico mensual.

El cumplimiento de 100% de las metas mensuales genera, para cada técnico, un incentivo económico mensual de 20% sobre la base.

Al sobrepasar los objetivos se obtiene una remuneración adicional, estableciéndose una relación entre el porcentaje de sobrecumplimiento y el pago mensual, en una proporción de dos (2) a uno. Por cada dos (2) puntos de aumento en el logro de las metas, se cancela uno de pago. De no cumplirse los parámetros, el incentivo económico se disminuye en la misma proporción, por cada dos (2) puntos de no cumplimiento se reduce uno de pago.



El sistema de compensación se activa cuando el equipo alcanza 90% de los indicadores, para desempeños menores no opera el incentivo económico. Cuando el cumplimiento exceda 130% de la meta mensual, se calcula el pago sobre esta base. Si existe una desviación fuerte en el promedio que supere este valor, se hace una revisión para ajustar los parámetros, en los casos que se ameriten.

El siguiente cuadro representa la línea de tendencia del porcentaje de incentivo en función al cumplimiento de metas.



Gráfico N° 3

Los parámetros medidos tienen el mismo peso en porcentaje, cada uno representa 5% sobre 20%. Si se toma en cuenta que sólo un parámetro se mide en equipo, entonces nada más 5% del incentivo es valorado por la actuación de los representantes en conjunto. Tabla N° 5

Parámetros:	Porcentaje sobre 20%
Consumo de partes	5%
Tiempo de solución	5%
Llamadas efectivas	5%
Llamadas repetidas	5%
Total	20%



11.4 Características de los equipos del Departamento de Servicios al Cliente: (Pernía y Ramírez, 1996, p. 111). Tabla N° 6

Número de personas por equipos:	5 a 7
Calificación de los integrantes:	Nivel Técnico
Descripción de lo que hacen los equipos:	Reparación de equipos Xerox a clientes con contrato y sin contrato de servicio.
Tiempo de duración del equipo:	Permanentes
Clientes:	Clientes externos e internos.
Factores claves en el desempeño:	Experiencia de los técnicos, experiencia del equipo, número de técnicos, localidad ,distancia, interacción con los encargados de atención al cliente, adiestramiento, herramientas de trabajo, disponibilidad de accesorios y partes necesarias para la asistencia técnica en el almacén.
Medición del rendimiento:	Se establecen metas que provienen de la corporación y que son evaluadas por los supervisores y gerentes técnicos. El área de atención al cliente contribuye de manera clave a la medición de las metas, por ser los encargados de ingresar al sistema los tiempos de respuestas, consumo de partes y llamadas repetidas.
Factores de medición:	<ol style="list-style-type: none">1. Consumo de partes2. Llamadas repetidas.3. Tiempo de solución.4. Productividad.
Porcentaje de operaciones controladas por sus miembros:	75%
Porcentaje del éxito controlado por los miembros del equipo:	75%
El resultado es dependiente o independiente del éxito de Xerox:	Independiente en su mayoría.
Factores utilizados para medir los resultados:	<ol style="list-style-type: none">1. Productividad.2. Costos.3. Tiempo.4. Satisfacción del Cliente.
Frecuencia de medición:	Diario, semanal, mensual y trimestral.



VI. MARCO METODOLÓGICO

Para cumplir con el objetivo general de diagnosticar un modelo de compensación variable como base para el diseño de un sistema de compensación dirigido a equipos de trabajo para empresas de servicios, la estrategia metodológica se dividió en dos etapas: la primera incluye todo lo referente a la obtención de la información organizacional y al diagnóstico del sistema actual y la segunda al diseño del plan.

1. Tipo de Investigación:

A lo largo de este estudio se procedió a realizar un diagnóstico de la situación organizacional, específicamente del sistema de compensación actual. Al mismo tiempo, se determinaron las fases de planificación, ejecución y control con base a una metodología de compensación en equipo de una empresa del sector servicios del área metropolitana de Caracas. Ello orientó a la investigación hacia un **estudio de carácter descriptivo**.

Para Sabino (1992) esta modalidad de trabajos de investigación consiste en encontrar características fundamentales de un grupo relativamente homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Debido a la naturaleza del estudio, y de acuerdo al objetivo general, se requirió la medición de los distintos elementos que componen el fenómeno a investigar. Por lo tanto, fue necesario exponer detalladamente los componentes que intervinieron en el comportamiento de cada una de las dimensiones que constituyen la variable.

2. Diseño de Investigación:

Para obtener la comprobación empírica de la problemática presente en este estudio, se realizó un plan o modelo de verificación que permitiera contrastar los hechos con la teoría (Sabino,1992)Según la clasificación hecha por Hernández (1998), se puede decir que se trata



de un estudio **No experimental**, ya que a través de la observación directa se obtuvieron los datos que fueron enmarcados dentro de las fases metodológicas.

De acuerdo a la categorización propuesta por Sabino (1992), en función del origen de los datos recogidos, se pudo definir que el diseño de esta investigación fue de campo, ya que la información se obtuvo de forma directa de la realidad, a través de la experiencia empírica. El diseño de campo de este estudio tuvo la intención de conocer las diferentes fases que se producen en la implementación de un sistema de compensación variable dirigida a equipos de trabajo de una empresa de servicios, basado en una metodología que estaba diseñada para equipos de trabajo de una empresa manufacturera.

3. Unidad de análisis, población y muestra:

- **Unidad de análisis:** se refiere a todas las fuentes “personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza” (Sabino, 1992,p.117).

En este caso la unidad de análisis tiene que ver con el sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo.

- **Población:** es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández y otros,1994,p.204).

En este estudio la población se encuentra representada por todas las empresas de servicios de Venezuela, que utilizan como forma de pago un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo.

- **Muestra:** “subgrupo de la población” (Hernández y otros,1994,p.204).

La muestra está conformada por una empresa de servicio ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, que emplea como forma de pago la compensación variable dirigida a equipos de trabajo.



El tipo de muestra seleccionada es considerada No probabilística, debido a que no fue escogida con base a fórmulas de probabilidad, sino atendiendo “los objetivos del estudio, el esquema de investigación y la contribución que se piensa hacer con ella”(Hernández y otros,1994,p.208).

Xerox de Venezuela es considerada una muestra representativa de las empresas de servicios, donde se utiliza la modalidad de compensación en equipo. Esta organización es reconocida mundialmente por ofrecer soluciones en el manejo y procesamiento de documentos a entidades bancarias, empresas e instituciones como CANTV, Banesco, Provincial, IESA, entre otras. El estudio de su sistema remunerativo y la aplicación de un nuevo modelo, puede ser extrapolable a cualquier otro ámbito organizacional con sus mismas características, sin dejar de lado la premisa de que cada empresa posee una cultura particular.

La sucursal principal de Xerox de Venezuela, donde se centralizan todas las decisiones organizacionales, se encuentra ubicada en la zona Metropolitana de Caracas, razón por la cual no fue necesario trasladarse al interior del país, sino que se limitó la muestra a dicha área. Estas facilidades garantizaron la factibilidad del estudio.

4. Operacionalización de la variable:

“Proceso que sufre la variable, de modo tal que se le encuentren los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo” (Sabino,1992,p.127).

En el presente estudio, dado su estructura, el cuadro de operacionalización de la variable, se dividió en dos etapas: la primera se basa en el diagnóstico del sistema de compensación actual, cuyas dimensiones ², son los componentes del modelo de las “7S” de Mc Kinsey, seleccionados para la investigación, y que abarcan aspectos medulares de la organización. Las sub-dimensiones estarán constituidas por aquellos factores fundamentales para obtener información y los indicadores³, por la preguntas realizadas a los entrevistados.

En la segunda etapa se operacionalizó la unidad de análisis en función de la metodología desarrollada por Navarro y Pachano (2002), cuyas cuatro (4) fases constituirán las dimensiones de la variable. Como sub-dimensiones se especifican todos los pasos que

² Dimensiones: “componentes significativos de una variable que posee una relativa autonomía” (Sabino,1992, p. 76).

³ Indicadores: “sirven para medir que unidades concretas de observación” (Sabino,1992,p.76),



deben estar presentes en un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo. En el cuadro de la segunda etapa no aparecen señalados los indicadores, porque están desglosados a lo largo del diseño del plan de compensación.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables:

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES
SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE DIRIGIDO A EQUIPOS DE TRABAJO	Mecanismo que recompensa, con una porción de la remuneración total, a todos los integrantes de un equipo, que trabajan en función de cumplir con metas u objetivos establecidos.	3 1. ESTRATEGIA:	MISIÓN VISIÓN OBJETIVOS PLANES Y POLÍTICAS.	Conocimiento, alineación con el sistema de compensación, nivel de cumplimiento promoción del trabajo en equipo.
		2. SISTEMA:	SISTEMA DE INFORMACIÓN, SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMA DE DESEMPEÑO	Tiempo de difusión, medios utilizados. Competencias, nivel del desempeño. Aspectos de la planificación.
		3. VENTAJAS COMPETITIVAS:	MATRIZ DOFA	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
		4. PERSONAL:	PROPÓSITO COMÚN ROLES CLAROS PROCESOS EFECTIVOS RELACIONES SÓLIDAS.	Nivel de claridad, relevancia, accesibilidad. Cooperación, división de tareas, responsabilidad. Promoción del trabajo en equipo, efectividad. Nivel de confianza, competencia, aceptación.

* Todas los elementos que integran las dimensiones y sub-dimensiones, se encuentran definidos en el marco teórico (Tabla N° 7)

DISEÑO DEL PLAN		
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES
SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE DIRIGIDO A EQUIPOS DE TRABAJO	1. PREFASE:	REUNIÓN PRE-COMITÉ
		APROBACIÓN DEL PROYECTO
		DESIGNACIÓN DEL LIDER DEL PROYECTO
	2. PLANIFICACIÓN:	CREACIÓN DEL COMITÉ DEL PROYECTO
		VERIFICACIÓN DE RECURSOS
		DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
		IDENTIFICACIÓN DE CRITERIOS Y RESTRICCIONES
		DEFINICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS
		DEFINICIÓN DE PARTICIPANTES
	3. EJECUCIÓN:	DISEÑO DEL PLAN
		ESTABLECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN
		ESTABLECIMIENTO DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO
		DOCUMENTACIÓN DEL PLAN
		LANZAMIENTO DEL PLAN
	4. CONTROL:	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN
		REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
		REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES, INDICADORES Y METAS DEL PLAN
		DETECCIÓN DE FALLAS
		CORRECCIÓN DE FALLAS
		INTEGRACIÓN DEL PLAN CON EL PERSONAL
	REUNIONES DE MANTENIMIENTO	

* Los indicadores no aparecen señalados, porque están desglosados a lo largo del diseño del plan de compensación. (Tabla N° 8)



En el siguiente apartado se explica el proceso de recolección de la información, especificando cada una de las técnicas utilizadas, las personas claves que proporcionaron los datos necesarios, el procesamiento y análisis.

Parte I :Diagnóstico del Sistema Actual (Estudio de las “7S” de Mc Kinsey)

1. Levantamiento de la Información:

Para el estudio de las “7S” de Mc Kinsey se procedió a recoger aquella información que permitió conocer las debilidades y fortalezas del sistema de compensación. A continuación se describirán las herramientas metodológicas utilizadas para este fin:

1.1 Modelo de evaluación de 360°:

Se trata de un instrumento muy versátil. Las empresas la aplican en muchos aspectos dentro de la organización, porque es una manera de obtener opiniones de diferentes fuentes, respecto al desempeño de un individuo, equipo o de una organización. Con la evaluación de 360° se busca recabar comentarios abiertos de los evaluadores, para obtener comentarios de importancia para la investigación (Zúñiga B., Evaluación 360°, [http// www. deguate.com](http://www.deguate.com), 2000).

“Nuestras palabras y acciones no son siempre percibidas como lo planeamos, por esta razón es importante recibir el “feedback” de aquellos que observan y se encuentran afectados por ellas”(Zúñiga B.,Evaluación 360°, [http// www. deguate.com](http://www.deguate.com), 2000).

Considerando que la evaluación más objetiva proviene de combinar una serie de fuentes para obtener una idea global, se tomó como base para el diagnóstico de las “S” de Mc Kinsey un modelo inspirado en esta herramienta de estudio. No puede llamarse una evaluación de 360°, porque la unidad de análisis, representada por el sistema de compensación actual, no puede autoevaluarse ni generar feedback. Sin embargo, la importancia de esta visión es que no se limita a un área dentro de la empresa, sino que permite obtener opiniones anónimas de la aplicación del sistema para visualizarlo de modo no sesgado.

Para la aplicación del modelo inspirado en la evaluación de 360°, se seleccionó un grupo de individuos que dependiendo de su relación con la unidad de análisis, realizó una evaluación de forma directa o indirecta.



1.1.1. Evaluadores:

1.1.1.1 Evaluadores directos: se refiere a los individuos que reciben los beneficios del plan, o los evaluadores, cuyas acciones pueden generar cambios en el sistema de compensación, ya sea en su diseño o planificación.

- Clientes: son los representantes técnicos y reciben el incentivo variable por el cumplimiento de los parámetros establecidos por la empresa. El sistema de compensación influirá directamente sobre su desempeño. Participan en el establecimiento de objetivos y procesos para alcanzar la compensación, asignación, rotación y desempeño de los roles, entre otros.
- Jefes y supervisores: se encargan de analizar las tendencias y los comportamientos de los parámetros de servicios, en cuanto a la confiabilidad del equipo, efectividad de los integrantes, así como en el establecimiento de los procesos que se requieren para lograr los objetivos de servicio y la aplicación de acciones correctivas, lo cual impacta al sistema de compensación.

Además, buscan optimizar los recursos humanos asignados, para asegurar la satisfacción tanto de los clientes como de los empleados, en función de los estándares de la organización.

- Colaboradores del sistema: su rol consiste en brindar apoyo en el diseño y aplicación del sistema de compensación. Coordinan las estructuras salariales/cargo, el proceso de valoración de cargo, las propuestas de incrementos, el presupuesto salarial y los beneficios sociales.

Entre los colaboradores también se identificó a la persona encargada de implantar la estrategia del trabajo en equipo en la empresa, lo que originó el desarrollo del sistema de compensación actual. Este evaluador sirvió de soporte al comité que diseñó el sistema actual, en lo que se refiere a la estructura de los procesos y en la asignación de metas.



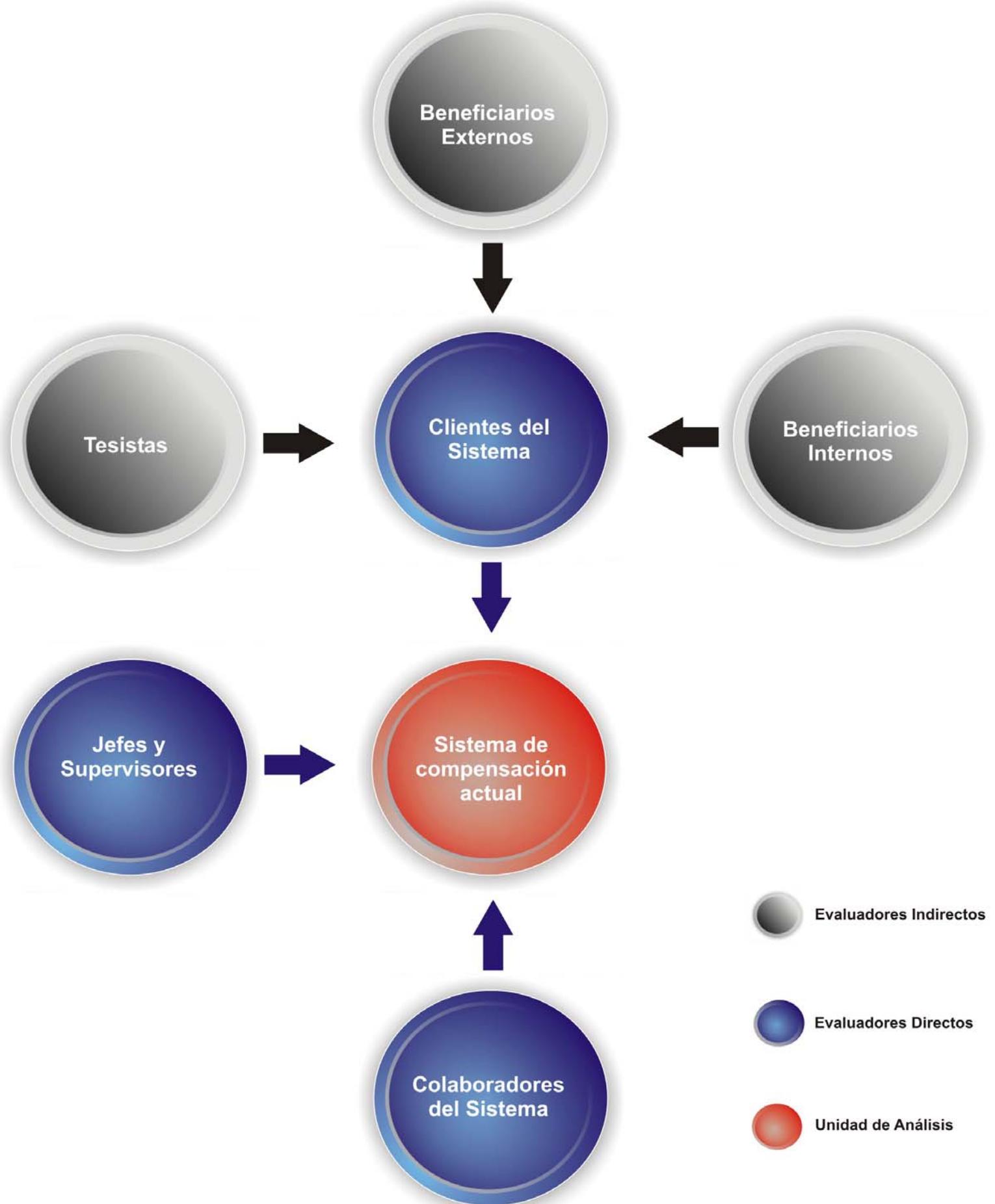
1.1.1.2 Evaluadores indirectos: como parte del diagnóstico se pretendía obtener datos sobre los componentes de la “7S” de Mc Kinsey, a través de los evaluadores directos; sin embargo, la Gerente de Administración de Personal de la empresa consideró inapropiado consultar a los representantes técnicos sobre el sistema de compensación, en vista de que ellos reciben un salario 50% por debajo de la media del mercado, lo que influiría negativamente en su opinión sobre el modelo de remuneración.

No obstante, como era de interés conocer en qué medida había variado el desempeño de los equipos, se decidió recurrir a los beneficiarios del servicio que brindan los técnicos, porque su relación directa con los clientes del sistema permitiría obtener información sobre la calidad del trabajo que desempeñan. Los entrevistados valoraron el sistema de compensación a través del personal, convirtiéndose así en evaluadores indirectos.

- Beneficiarios internos: se encargan de planificar e implantar todas las actividades inherentes a la comercialización de los productos de la empresa, incluyendo los servicios suministrados por los representantes técnicos.
- Beneficiarios externos: son los clientes de la compañía. Reciben directamente los beneficios del servicio que prestan los representantes técnicos. Por su contacto directo con los integrantes del equipo, son las personas idóneas para verificar el desempeño.
- Tesistas: evaluaron a los representante técnicos a través de la observación directa.

A continuación se presenta un esquema que ilustra el modelo inspirado en la evaluación de 360°:

Gráfico del Modelo e Integrantes de la Evaluación de 360°





Cuadro de los Evaluadores participantes en la investigación. (Tabla N° 9)

EVALUADORES DIRECTOS				
Evaluadores	Cargo que ocupa	Número de puestos	Número de entrevistados	Comentarios
Clientes	Representantes técnicos	54	18	Un solo técnico puede ser representativo de la población, porque todos tienen las mismas características: siguen los procesos establecidos por la empresa, cumplen con los parámetros de medición y forman parte de un equipo de trabajo. Por esto los 18 entrevistados son una muestra válida para la investigación.
Jefes y supervisores	Director del área de Servicios al Cliente	1	1	
	Gerente de Servicios	1	1	
	Coordinador de Soporte	1	1	
	Supervisores técnico	2	2	
Colaboradores del sistema	Director de Recursos Humanos	1	1	
	Gerente de Administración de Personal	1	1	
	Gerente Desarrollo de Equipos para el área de Centroamérica y el Caribe	1	1	Este evaluador fue el encargado de implementar la estrategia de equipos de trabajo para la empresa.
EVALUADORES DIRECTOS				
Beneficiario interno	Gerentes de Negocios	2	1	
Beneficiarios externos	Clientes			Las encuestas de satisfacción de los beneficiarios externos realizadas por la empresa cada mes, miden el desempeño del personal a través de la calidad del servicio que prestan. Como el objetivo de este estudio no es extenderse en las opiniones de clientes sobre cada técnico, esta información se consideró válida para determinar la actuación del personal.
Tesistas	Investigador			La evaluación de las tesistas se realizará a través de la observación directa.
Total de evaluadores entrevistados			27	



Como parte del modelo inspirado en la evaluación de 360°, se escogió como instrumento para recolectar la información la entrevista semi-estructurada.

1.2.1 La entrevista: “esta técnica de recolección permite obtener información directa de los entrevistados, a través de un conjunto de preguntas prediseñadas respecto a una o varias variables a medir. El contenido de las preguntas en una entrevista puede ser tan variable como los aspectos que miden. Además permite obtener datos de forma directa del entrevistado, porque al establecer una conversación pueden surgir nuevos aspectos del problema, puntos de vistas no considerados, así como experiencias que ayuden a la comprensión de la situación” (Sánchez, Cesar. *La entrevista*, Ucab, pp.14).

En contraposición, la técnica del cuestionario no permite tener “feedback” con los entrevistados, lo que podría dejar de lado información de interés. Por esta razón, no se consideró pertinente utilizar esta herramienta. Las ventajas que proporciona la técnica de la entrevista fueron válidas para lograr el objetivo de esta investigación. El tipo de preguntas realizadas fueron abiertas, porque no se quería limitar al entrevistado en sus respuestas.

Las entrevistas fueron estructuradas dependiendo del evaluador y de su relación con el sistema de compensación:

Evaluadores directos:

- Los clientes: respondieron preguntas sobre los propósitos comunes, roles claros, procesos efectivos y relaciones sólidas. Estas interrogantes estaban relacionadas con las características de los equipos de alto desempeño que, según la empresa, fueron la base para estructurar las estrategias de trabajo para los representantes técnicos (Evolución de los equipos de trabajo, Xerox de Venezuela, 2000).
- Jefes y supervisores: fueron consultados sobre la estrategia de la empresa, los sistemas de planificación, comunicación y desempeño, y sobre las ventajas competitivas, por su relación directa con el sistema de compensación.
- Colaboradores del sistema: evaluaron la estrategia de la empresa, los sistemas de planificación, comunicación y desempeño, y las ventajas



competitivas, por participar directamente en la planificación, ejecución y diseño del plan.

Evaluadores indirectos:

- Beneficiarios internos: respondieron preguntas vinculadas con el desempeño de los equipos.
- Beneficiarios externos: se utilizaron las encuestas de satisfacción realizadas por la empresa en dos períodos de tiempos claves, en el año 2000 cuando la estrategia de trabajo en equipo estuvo en su punto más alto y en el 2003 cuando decae.

1.2.2 La observación directa:

La segunda técnica utilizada para la recolección de la información fue la observación, que permitió registrar de forma sistemática, válida y confiable los comportamientos y conductas manifiestas. Además, permite conocer la conducta en el mismo momento en que ocurre (Hernández S.,1994).

Esta herramienta metodológica se aplicó para validar la información suministrada por los clientes del sistema de compensación, concientes de que los técnicos puedan sentirse obligados a dar respuestas que no perjudiquen a la empresa. Por lo tanto, se realizaron visitas de campo para visualizar el cumplimiento de los procesos y se observaron las reuniones de los equipos de trabajo para detectar cómo son las relaciones entre los miembros y el cumplimiento de roles.

“El tipo de observación utilizada fue de tipo simple o no participante, en busca de apuntar los aspectos más superficiales o visibles de la realidad, que tiene carácter público y que no entran en la esfera de lo privado. El registro de la información se realizó a través de registros mentales, en busca de recoger los datos de manera flexible según como fueron apareciendo” (Hernández S.,1994, p.310).

Para realizar la observación se establecieron y definieron las categorías o niveles de las unidades de análisis, con el fin de delimitar el proceso y obtener la información deseada. En este caso se centraron en las características de los equipos de alto rendimiento, que se refieren a propósito común, roles claros, procesos efectivos y relaciones sólidas.



2. Procesamiento y análisis de los datos:

Una vez levantada la información se realizó la codificación de los datos, con el apoyo del análisis de contenido.

Según K. Krippendorff (1982), citado por Roberto Hernández y otros (1998) en su libro *Metodología de la Investigación*, el análisis de contenido se define “como una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto” (Hernández, 1998, p. 293).

Para codificar las entrevistas abiertas se hallaron patrones de respuestas con el fin de estandarizar los resultados y obtener una frecuencia, que resulte de la sumatoria de opiniones similares. La mayoría de los evaluadores se limitó a responder de forma afirmativa (sí) o negativa (no) a las preguntas hechas por los investigadores, sólo en algunos casos se aportaron observaciones que fueron útiles para el diagnóstico.

Parte II: Propuesta de una alternativa para el diseño del un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo.

1. Levantamiento de la Información:

Los datos para realizar la propuesta de una alternativa de diseño se obtendrán de los resultados del diagnóstico del sistema de compensación actual.

2. Procesamiento y análisis de recolección de datos:

Los resultados obtenidos en la estrategia metodológica, sirvieron de base para proponer una alternativa para el pago de incentivos variables. El análisis de la información permitió detectar fallas que se buscaron corregir. Además, el diagnóstico fue una herramienta útil para recoger puntos de vistas e ideas innovadoras por parte de los entrevistado, que fueron tomados en cuenta en esta segunda etapa.



VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo contiene dos apartados: una primera parte donde se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas, cuyas respuestas serán presentadas en cuadros resumen que permitirán visualizar con mayor facilidad las tendencias de los evaluadores. Asimismo, se presentará el diagnóstico del sistema de compensación actual, que se hizo en función del análisis de los resultados.

En la segunda etapa se propone una alternativa para el diseño de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo, en función de las etapas propuestas en el trabajo de investigación de Navarro y Pachano (2002).

Parte I :Diagnóstico del Sistema Actual (Estudio de las “7S” de Mc Kinsey)

1. Presentación de los resultados:

1.1 Evaluadores directos

A. Personal:

A.1 Propósito común:

Preguntas	Si	No
1. ¿Considera que los propósitos establecidos para los equipos de trabajo son claros?	94,4%	5,6%
2. ¿Considera que los propósitos establecidos para los equipos de trabajo son relevantes?	100%	0%
3. ¿Considera que los parámetros establecidos para los equipos de trabajo son alcanzables?	55,5%	44,4%



94,4% de los evaluadores considera que los propósitos son claros. El total de los entrevistados afirman que los propósitos son relevantes y 55,5% asegura que los propósitos son alcanzables.

A.2 Roles claros:

Preguntas	Si	No
4. ¿Considera que existe cooperación dentro de los equipos?	88,88%	11,11%
5. ¿Considera que la división de tareas es apropiada?	72,22%	27,77%
6. ¿Entiende las responsabilidades de su trabajo?	100%	0%

88,88% de los evaluadores considera que existe cooperación dentro de los equipos. 72,22% afirma que la división de tareas es apropiada y el total de la muestra entiende las responsabilidades de su trabajo.

A.3 Procesos efectivos:

Preguntas	Si	No	Observaciones
7. ¿Considera que su trabajo contribuye al éxito de la empresa?	88,88%	11,11%	
8. ¿Considera que los procesos para alcanzar las metas son efectivos?	61,11%	38,88%	
9. ¿Considera que los procesos establecidos fomentan el trabajo en equipo?	77,77%	22,22%	



10. ¿Considera que todos contribuyen por igual?	55,55%	44,44%	
11. ¿Qué alternativas podría aportar a la empresa para mejorar los procesos?*			<ul style="list-style-type: none">• Reajustar los parámetros de medición.• Realizar seminarios para actualizar la estrategia de equipos de trabajo.• Mejorar la comunicación.• Fomentar el “Empowerment”.• Sustituir piezas de los equipos importados por nacionales.• Utilizar la página web de la empresa para suministrar información del status de los equipos, además de hacerla más interactivas.

*Esta pregunta no posee frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

88,88% de los evaluadores considera que su trabajo contribuye al éxito de la empresa. 61,11% de los entrevistados afirman que los procesos para alcanzar las metas son efectivos. Para 77,77% de la muestra los procesos establecidos fomentan el trabajo en equipo. 55,55% argumenta que todos contribuyen por igual. Como propuestas que se aportaron a la empresa para mejorar los procesos están: reajustar los parámetros de medición, realizar seminarios para actualizar la estrategia de equipos de trabajo, mejorar la comunicación, fomentar el “empowerment”, sustituir piezas de los equipos importados por nacionales, utilizar la página web de la empresa para suministrar información del status de los equipos, además de hacerla más interactiva.

A.4 Relaciones sólidas:

Preguntas	Si	No
12.¿Considera que existe confianza dentro de los equipos?	88,88%	11,11%
13.¿Considera que existe competencia dentro de los equipos?	50%	50%
14.¿Considera que existe aceptación dentro de los equipos?	100%	0%



88,88% de los evaluadores considera que existe confianza dentro de los equipos. 50% de los entrevistados afirma que hay competencia dentro de los equipos. El total de la muestra argumenta que existe aceptación dentro de los equipos.

B. Estrategia:

B.1 Misión:

Preguntas	Si	No
Organización		
1. ¿Conoce la misión de la empresa?	100%	0%
2. ¿La misión de la empresa fomenta el trabajo en equipo?	100%	0%
Sistema de Compensación		
3. ¿Considera que la misión del sistema de compensación en equipo se encuentra alineada con la misión de la empresa?	100%	0%

El total de los evaluadores afirma conocer la misión de la empresa, la cual, a su juicio, fomenta el trabajo en equipo. 100% de los entrevistados considera que la misión de la empresa se encuentra alineada con la misión del sistema de compensación en equipo.

B.2 Visión:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Organización			
4. ¿Conoce la visión de la empresa?	100%	0%	
5. ¿La visión de la empresa fomenta el trabajo en equipo?	100%	0%	
Sistema de Compensación			
6. ¿Considera que el sistema de compensación en equipo se utiliza como un recurso para cumplir con la visión de la empresa?	87.5%	12.5%	
7. ¿Qué aspectos del sistema de compensación en equipo modificaría usted para alcanzar la visión de la empresa?			Pago individual



*Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

El total de los evaluadores conoce la visión de la empresa y considera que fomenta el trabajo en equipo. 87.5% afirma que la visión del sistema de compensación es un recurso para cumplir con la visión de la empresa. Por su parte, los entrevistados que no están de acuerdo con esta pregunta proponen volver al pago individual.

B.3 Objetivos:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Organización			
8. ¿La organización fomenta el trabajo en equipo?	75%	25%	
9. ¿Considera que la compensación en equipo es un instrumento clave para el logro de los objetivos de la organización?	87,5%	12,5%	
Sistema de Compensación			
10. ¿Conoce usted los objetivos del sistema de compensación en equipo?	100%	0%	
11. ¿Considera que los objetivos propuestos al momento de la implantación del sistema de compensación en equipo se han alcanzado?	75%	25%	
* 12. ¿Cuáles objetivos no se han alcanzado?*			Motivación del trabajador: por circunstancias externas

* Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

75% de los evaluadores afirma que la organización fomenta el trabajo en equipo. 87,5% considera que la compensación en equipo es un instrumento clave para el logro de los objetivos de la empresa.



El total de los entrevistados conoce los objetivos del sistema de compensación y para 75% de la muestra los objetivos se han alcanzado. Sin embargo, la motivación de los trabajadores parece ser una meta difícil de alcanzar como consecuencia de circunstancias externas a la empresa.

B.4 Planes y Políticas:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Organización			
13. ¿Dentro de los planes y políticas de la empresa se ve reflejado el trabajo en equipo?	100%	0%	
Planes y Políticas: Sistema de Compensación			
14. ¿Se han cumplido los planes y políticas establecidos dentro del sistema de compensación en equipo?	87,5%	12,5%	
15. ¿Qué acciones implementaría dentro de los planes y políticas del sistema de compensación?*			<ul style="list-style-type: none">• Aumentar el porcentaje de remuneración fija.• Dar premios como viajes, bonos, entre otros

*Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

El total de los evaluadores afirma que los planes y políticas de la empresa reflejan el trabajo en equipo. En cuanto al sistema de compensación se refiere, 87,5% de la muestra opina que sí se han cumplido los planes y políticas del sistema.

Los entrevistados propusieron algunas acciones a ser consideradas: aumentar el porcentaje (%) de la remuneración fija, bien sea con recompensas financieras (bonos, viajes, entre otras), como no financieras (reconocimientos).



C. Sistema:

C.1 Sistema de Comunicación:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Sistema de Comunicación:			
16. ¿Cuánto tiempo tomó comunicar a los integrantes de los grupos el nuevo sistema de compensación en equipo?*			1 mes aproximadamente
17. ¿La compañía explicó a los miembros del equipo las razones que se buscan detrás del sistema de compensación en equipo?	62,5%	37,5%	
18. ¿Cuáles fueron las herramientas comunicacionales utilizadas para difundir la información?*			<ul style="list-style-type: none">• Reuniones de trabajo, exposiciones.• Entrenamiento a supervisores.• Correo electrónico.• Evidencia física: documentos.
19. ¿Considera que los sistemas de comunicación utilizados dentro de la empresa son efectivos?	62.5%	37.5%	
20. ¿Qué medios adicionales recomendaría usted para difundir la información?*			<ul style="list-style-type: none">• Aumentar las reuniones.• Videoconferencias, correos electrónicos personalizados.• Celulares y radios financiados por la empresa• Cartelera, boletines.

*Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

La forma de pago se les comunicó a los representantes técnicos, en un período aproximado de un mes.

62,5% de los evaluadores considera que la compañía explicó a los miembros del equipo las razones que se buscan detrás del sistema de compensación en equipo. Entre las herramientas comunicacionales utilizadas para difundir la información están: reuniones de trabajo, exposiciones, entrenamiento a supervisores, correo electrónico, evidencia física.



62.5% de los entrevistados afirma que los sistemas de comunicación son efectivos; sin embargo, proponen las siguientes alternativas: aumentar las reuniones, el uso de celulares o radios de amplio alcance financiados por la empresa, correos electrónicos personalizados, carteleras y boletines.

C.2 Sistema de medición de Desempeño:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Sistema de medición de Desempeño:			
21. ¿Considera que las competencias para medir el desempeño de los representantes técnicos son adecuadas?	100%	0%	
22. ¿Cuáles otras competencias considera que deberían tomarse en cuenta?*			El trabajo en equipo y la cooperación.
23. ¿Qué aspectos del desempeño de los equipos de trabajo mejoraron con la utilización de este tipo de compensación?*			<ul style="list-style-type: none">• Se dividió la carga de trabajo.• Aumentó la satisfacción de los clientes.• Se particularizó el sistema de trabajo para cada equipo.• Se mejoró la productividad de la empresa.

*Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener un comentario cualitativo de la misma, no pudiendo ser apreciado por de números.

El total de los evaluadores considera que las competencias para medir el desempeño de los representantes técnicos son las adecuadas; no obstante, sugieren que el trabajo en equipo y la cooperación sean tomadas en cuenta.

Los entrevistados consideran que los equipos de trabajo mejoraron en su desempeño, sobretodo en aspectos como: división de la carga de trabajo, aumento de la satisfacción de los clientes, se particularizó el sistema de trabajo para cada equipo, se mejoró la productividad de la empresa.



C.3 Sistema de Planificación:

Preguntas	Si	No	Observaciones
Sistema de Planificación:			
24. ¿Cada cuánto tiempo son cambiados los parámetros de productividad?*			Anual o semestralmente
25. ¿Qué aspectos fueron tomados en cuenta a la hora de planificar el sistema de compensación en equipo?*			<ul style="list-style-type: none">• Motivación.• Alineación con las metas de la compañía.• Satisfacción al cliente.• Calidad de servicio.• Nivel técnico de conocimiento.
26. ¿Qué aspectos no se tomaron en cuenta a la hora de la planificación del sistema de compensación en equipo?*			<ul style="list-style-type: none">• Detalle del sueldo básico anterior.• Dificultad para cumplir los parámetros• Situación del país.• Plan de mantenimiento.
27. ¿Se ha puesto en práctica alguna propuesta realizada por los integrantes del equipo?	0%	100%	
28. ¿Qué peso debe tener la retribución variable frente a la fija?	12,5%		Variable 30%/ Fija 70%
	50%		Variable 20%/ Fija 80%
	37,5%		Variable 10%/ Fija 90%
29. ¿Puede considerarse la gestión de RRHH, durante el diseño e implementación del Sistema de Compensación en equipo, como un valor agregado al desarrollo del proceso?	75%	25%	No se planificó la etapa de mantenimiento.

* Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

Los parámetros de productividad son cambiados anual o semestralmente. Los aspectos tomados en cuenta para planificar el sistema fueron: motivación, alineación con las metas de la compañía, satisfacción al cliente, calidad de servicio y nivel técnico de conocimiento. Los evaluadores consideran que se dejaron a un lado aspectos como: detalle del sueldo bajo, dificultad para cumplir las metas, la situación del país y la falta de un plan de mantenimiento.



El total de los entrevistados manifiesta no haber implementado ninguna propuesta realizada por los representantes técnicos.

En cuanto a la relación variable-fijo los resultados fueron los siguientes: 12,5% considera la mezcla variable 30%-fija 70%; 50% está a favor de la mezcla variable 20%-fija 80%; y 37,5% se inclinó por la opción variable 10%- fija 90%.

75% afirma que la actuación de Recursos Humanos aportó valor agregado en el diseño del plan; sin embargo, en las observaciones los entrevistados reflejaron que faltó una estrategia de seguimiento para mantener el sistema vigente.

D. Ventajas Competitivas:

D.1 Matriz DOFA

Matriz DOFA	
DEBILIDADES*	FORTALEZAS*
<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización del sistema de compensación con respecto a la situación económica del país. • Falta de entrenamiento y seguimiento de la estrategia de equipos de trabajo. • Parámetros de medición difíciles de alcanzar. • Insatisfacción de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el trabajo en equipo. • Asegura la calidad de servicio. • División de la carga de trabajo. • Estimula a los empleados a aceptar retos. • Utilizar esta estrategia para otras áreas de la compañía.
OPORTUNIDADES*	AMENAZAS*
<ul style="list-style-type: none"> • Incentiva al personal a ser más eficiente que la competencia, ya que tiene la posibilidad, de acuerdo a su rendimiento, de obtener una mayor remuneración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado. • Baja productividad. • Pérdida de clientes por mal servicio.

*Estas preguntas no poseen frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.

D.1.1 Debilidades:

El sistema de compensación en equipo se ve directamente afectado por las fluctuaciones económicas. Los entrevistados resaltan la falta de un seguimiento constante para determinar las fallas y corregirlas.

Se considera que no se han adecuado algunos de sus aspectos prácticos con las características del contexto de la empresa, como la exigencia de algunos parámetros poco acordes con las necesidades y posibilidades reales de cumplimiento, que están sujetos a



factores externos. Otra debilidad es el grado de insatisfacción e inconformidad en los empleados.

D.1.2 Oportunidades:

El sistema de compensación en equipo es considerado por los evaluadores como una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas. Esta manera de remunerar el trabajo incentiva al personal a ser más eficientes que la competencia, porque tienen la posibilidad, de acuerdo a su rendimiento, de obtener una mayor remuneración.

D.1.3 Fortalezas:

Entre las fortalezas del plan los entrevistados consideraron: estimula el trabajo en equipo, asegura la calidad del servicio, división de la carga de trabajo, estimula a los empleados a aceptar retos, se puede utilizar esta estrategia para otras áreas de la compañía.

D.1.4 Amenazas:

Los evaluadores consideran las siguientes amenazas: competencia en el mercado, baja productividad y pérdida de clientes por mal servicio.

1.2 Evaluadores indirectos:

- Beneficiario interno: (Tabla N° 10)

Pregunta	Respuestas
1. ¿Considera que ha mejorado el desempeño de los representantes técnicos desde la implantación del plan?*	Mejoró progresivamente; sin embargo, últimamente ha decaído.
2. ¿Qué aspectos del desempeño de los equipos de trabajo se han mejorado con la utilizando de este tipo de compensación?*	<ul style="list-style-type: none">• División de las actividades.• Cooperación y colaboración
3. Por su experiencia con el trabajo realizado por los equipos, ¿qué aspectos propondría para un diseño de un plan de compensación variable?*	<ul style="list-style-type: none">• Ejecutar un plan de mantenimiento.• Aumentar el salario base a los técnicos

*Esta pregunta no posee frecuencia, debido a que por su naturaleza se pretende obtener una apreciación cualitativa, que no puede ser expresada en números.



El evaluador considera que el desempeño de los equipos mejoró al momento de implantarse el sistema de compensación; sin embargo, decayó en el tiempo. Los aspectos que mejoraron con la ejecución del pago variable fueron: la división del trabajo, la cooperación y la colaboración. El entrevistado propone planificar un plan de mantenimiento y aumentar el salario base, como medida para mejorar la remuneración.

- Beneficiarios externos: (Tabla N° 11)

Preguntas	Lapso	
	Julio 2000	Julio 2003
1. ¿Satisfacción con el nivel de respuestas y amabilidad del personal que lo atendió?.	99,82 %	94,32%
2. ¿Calidad de reparación de su máquina?.	99,87%	86,21%
3. ¿Cuán satisfecho está en general con la calidad de resolución de la empresa respecto al servicio brindado por los representantes técnicos?	99,82%	89,86%

Para los beneficiarios externos la satisfacción con el nivel de respuestas y amabilidad del personal ha disminuido de 99,82 % a 94,32%, desde julio de 2000 hasta julio 2003. La calidad de reparación de las máquinas ha decaído de 99,87% a 86,21% en el mismo período. En cuanto a la satisfacción con la calidad de resolución de la empresa respecto al servicio brindado por los representante técnicos, para julio de 2000 representa 99,82% y para julio de 2003, 89,86%.

- Tesistas: Observación directa.

1. Propósito común: la observación permitió detectar que el propósito común es relevante para la empresa y está enfocado en alcanzar los objetivos establecidos. Otra característica que se cumple es la claridad de las metas, pues todos las conocen y buscan cumplirlas. Por último, se observó que los propósitos no son alcanzables por los empleados. En el anexo #1 puede verse la actuación de los representantes técnicos de la zona de Caracas durante febrero,



donde sólo dos (2) de cincuenta y cuatro (54) trabajadores obtuvieron 20% de la remuneración variable.

2. Roles claros: durante las visitas de campos se constató que los empleados cumplen con sus actividades diarias y, en ciertos casos, se apoyan de sus compañeros (cooperación). Se cumple con la división de tareas, el líder del equipo busca asignar la misma población de máquinas a cada miembro.
3. Procesos efectivos: los representantes técnicos buscan cumplir con los procesos establecidos por la empresa. Se pudo observar que los empleados son cuidadosos con las máquinas y agregan valor a su trabajo, al responder las interrogantes de los clientes en cuanto a las fallas correspondientes. Los procesos son efectivos y fomentan el trabajo en equipo.
4. Relaciones sólidas: en esta categoría se pudo observar que los equipos aceptan con rapidez a nuevos miembros, colaboran con ellos y le brindan la información que éstos necesitan para la ejecución del trabajo. También están abiertos a las propuestas realizadas por sus pares y toman en cuenta las observaciones que se produzcan con respecto a su desempeño. Se evidenció que existe competencia entre ellos, pero se utiliza como una forma de estimular a los técnicos para que cumplan con los objetivos, aumentando así su efectividad.

2. Diagnóstico del sistema de compensación actual:

A. Personal (propósitos comunes, roles claros, procesos efectivos y relaciones sólidas):

Implementar la estrategia de equipos de trabajo en Xerox implicaba un cambio en la cultura organizacional, porque significaba introducir una manera diferente de visualizar las tareas. Para esto se dictaron cursos de entrenamiento para todo el personal, acompañados de una estrategia de comunicación que sólo incluyó a los representantes técnicos. Este proceso permitió a la empresa constituir equipos de trabajo, orientados a cumplir con las características de los Equipos de Alto Desempeño, en lo que se refiere a propósitos comunes, roles claros, procesos efectivos y relaciones sólidas.

No obstante, Xerox no tomó en consideración que un cambio organizacional de esta magnitud no se logra de un día para otro. Promover una modificación en la concepción que los



empleados tienen del trabajo, es una tarea que amerita adiestramiento constante y disposición del personal al cambio. Para ello, se debe involucrar al recurso humano para que se sienta parte de la organización, lo que a su vez se reflejará en su desempeño.

Asimismo, la empresa debe guiar sus esfuerzos en aumentar la efectividad de los equipos de trabajo, mediante el establecimiento de sistemas de comunicación claros y accesibles para todos; la planificación y autogestión de los equipos; la división de la carga de trabajo y la implementación de procesos innovadores, que sean viables y aumenten la productividad de la empresa.

B. Estrategia (misión, visión, objetivos, planes y políticas) :

Para que un sistema de pago sea exitoso debe cubrir las necesidades de la empresa. En tal sentido, la estrategia de la organización debe estar alineada con la estrategia de compensación.

Durante 1983, Xerox experimentó una reducción de la participación del mercado, que la llevó a enfocarse más hacia adentro que hacia fuera. En consecuencia, la empresa tendió a olvidarse de los clientes —que constituye el pilar fundamental del sector servicio— y se centró en el aumento de las ventas (Burke, 1999).

La compensación es un mensaje que las compañías envían a sus empleados para dar a conocer lo que se espera de ellos, a fin de cumplir con la misión y visión. Pero cuando la empresa se desvía de sus metas y se desalinea la estrategia organizacional con la del sistema de remuneración, es probable que el mensaje que llegue al personal no sea el indicado. Ello ocurrió en el caso de Xerox, lo que generó la desmotivación de los técnicos y el decaimiento de la calidad del servicio. Hasta el momento de la investigación, esta situación no se había podido cambiar, así se reflejaba en las encuestas de calidad.

C. Sistemas (sistemas de comunicación, planificación y desempeño):

Se pudo detectar que los equipos han engranado con la manera cómo se realiza el trabajo en la empresa. Por tal motivo, el departamento de Recursos Humanos se valió de un sistema de compensación basado en el pago de incentivo, para motivar a los empleados a “trabajar en equipo”.



Para los evaluadores la falta de seguimiento y mantenimiento de la estrategia de los equipos de trabajo incidió en el deterioro del plan de remuneración. Ellos consideran que si se hubiese implementado un plan de control, destinado a detectar fallas y a buscar soluciones viables, se hubiese podido actualizar el sistema, estableciendo parámetros de medición y límites de pagos acordes con la realidad, que motivasen a los empleados a aceptar mayores retos.

El sistema de remuneración debe ser atractivo para sus beneficiarios y debe estar dirigido a obtener del personal las conductas que se consideren necesarias (competencias) para llevar a la empresa a cumplir sus metas. La mezcla fija variable permite a los individuos arriesgar parte de su sueldo para obtener mayores beneficios; por ello, los límites máximos y mínimos deben ser alcanzables por los técnicos para que puedan establecer una relación directa entre su desempeño y su remuneración.

Sin embargo, son pocos los integrantes de los equipos de Xerox que obtienen el total del variable mensual. Ello supone que la empresa debe ajustar los lineamientos del plan, para poder cumplir con el objetivo de reconocer la labor del trabajador a través de la remuneración.

Además, para garantizar que los representantes técnicos demuestren su capacidad de trabajar en equipo, los evaluadores proponen incluir dentro de las competencias de medición de desempeño el trabajo en equipo y la cooperación.

D. Ventajas Competitivas (matriz DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas):

Según los evaluadores, la situación del país ha sido un catalizador del decaimiento del sistema de compensación variable. Sin embargo, aunque este aspecto puede perjudicar al sistema, un plan de incentivos tiene la particularidad de autofinanciarse, para evitar ser un costo para la empresa. Por ello, los planes de remuneración variable siguen siendo una alternativa para motivar al personal, sobretodo en tiempos donde la incertidumbre enmarca el camino empresarial.

Este sistema de compensación incentiva al personal a ser más eficiente, porque le permite obtener una mayor remuneración, en función de su rendimiento. De tener éxito, esta estrategia podría aplicarse en otras áreas de la compañía, en busca de extender sus ventajas. No obstante, una mala implementación de un sistema de compensación podría generar una desmotivación del personal, que al final se traduciría en la pérdida de clientes por mal servicio.



Parte II: Propuesta de una alternativa para el diseño del un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo.

1. Procesamiento y análisis de los resultados:

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual del sistema de compensación implementado en la empresa de servicios Xerox de Venezuela, se propuso el diseño de un nuevo plan, con base en la metodología desarrollada por los Licenciados Marisela Navarro y Oscar Pachano (2002) en su trabajo de grado. En tal sentido, se le recomienda a la empresa atravesar por todas las fases aquí establecidas, aun cuando el sistema ya haya sido implementado con anterioridad.

A continuación se presenta la propuesta basada en la metodología de Navarro y Pachano (2002), siguiendo las fases establecidas:

0. Pre- fase:

Según la metodología, esta etapa tiene un carácter discrecional, por lo que no se presenta a toda la organización. Es el inicio de todo plan de compensación y está compuesto por las siguientes etapas:

0.1 Reunión Pre-Comité:

La reunión pre-comité es un primer paso para estudiar la factibilidad del plan. Según la metodología de Navarro y Pachano (2002), este pre-comité debería estar integrado por la junta de accionistas, comité ejecutivo o cualquier otro grupo de alta gerencia. Xerox de Venezuela es una empresa transnacional, que se rige por la casa matriz. En su sede de Caracas cuentan con un Gerente General y los directores de cada área.

En tal sentido, en el comité deberían participar:

- Gerente General: el sistema de compensación debe ser conocido y aceptado por todos dentro de la empresa, empezando por la alta gerencia, así lo afirma Gross (1995) en su libro *Compensation for Teams*. Por este motivo, el Gerente General debe formar parte activa del pre-comité, para establecer sus puntos de vistas y fijar los límites que permitirán alinear el sistema con la estrategia de la empresa.



- Director de Servicio al Cliente: se considera importante contar con la participación del Director de Servicio al Cliente en este pre-comité, porque los representantes técnicos forman parte de esta división. Además, su experiencia en la implantación del plan de compensación actual lo convierte en pieza clave para presentarle al Gerente General una primera vista del sistema.
- Director de Recursos Humanos: la división de Recursos Humanos, como parte del área staff, debe estar en el pre-comité para brindar apoyo a la dirección de Servicio al Cliente. En el caso de Xerox, la preocupación por reestructurar el sistema de compensación actual surgió en este departamento, el cual vio en este proyecto una buena oportunidad para seguir motivando a los equipos de trabajo, a través de la remuneración.
- Director de Finanzas: constituye otra área staff que debe participar en el pre-comité, principalmente para dar soporte en la revisión financiera que la metodología establece en una de sus sub-etapas. El director del área determinará la factibilidad del plan en cuanto a la disponibilidad de recursos financieros y el porcentaje de beneficios o ganancias (productos del aumento de la productividad o reducción de costos), que puede asignarse al autofinanciamiento del plan.

Para las reuniones de esta pre-fase, no es necesario incluir a otras áreas por considerar que es sólo un primer paso para establecer su factibilidad. Para el comité que se encargará de las otras fases de la metodología, se propondrá la participación de otros cargos claves.

Según la metodología de Navarro y Pachano (2002) en este pre-comité se debe abordar los siguientes puntos:

- 0.1.1 Pre-revisión de la cultura organizacional: la finalidad de esta sub-fase es determinar si el sistema de compensación encaja en la cultura organizacional. Como se pudo determinar en el análisis de los resultados del diagnóstico, en virtud de la situación del país y del período de baja productividad que atravesó la corporación Xerox en todo el mundo, los objetivos de la empresa se enfocaron en obtener ganancias a través de las ventas, dejando de lado la satisfacción del cliente. Con el sistema de compensación se busca retomar la cultura de la empresa, fomentando el trabajo en equipo.
- 0.1.2 Revisiones de la necesidad del plan: en el diagnóstico, los evaluadores consideraron al sistema de compensación como una herramienta útil para apoyar el trabajo en equipo,



que permite a los representantes técnicos obtener una remuneración por el aumento de su productividad y la reducción de los costos, manteniendo los patrones de calidad establecidos por la corporación y aportando valor agregado a su trabajo, lo que se traduce en satisfacción al cliente.

- 0.1.3 Pre definición de los objetivos del plan: deben dirigirse a los objetivos globales de la compañía para evitar una desalineación entre la estrategia organizacional y la compensación. Esta falla que se detectó en el sistema actual.

El objetivo fundamental de los negocios Xerox es proveer soluciones al manejo de documentos: soluciones de Hardware y Software para programación y control de ambiente de producción y procesos industriales; automatización de procedimientos comerciales; sistemas de información y servicios para bancos; instituciones de ahorro y préstamo y compañías de seguros. Xerox se encarga desde el manejo computarizado del contacto con el cliente a nivel de sucursal, hasta el procesamiento sofisticado de documentos.

Otros objetivos son:

- Integración con el Mercado.
- Orientación hacia la acción.
- Orientación absoluta hacia los resultados.
- Trabajo en equipo.
- Estar conducidos por las operaciones de línea.
- Dar “Empowerment” (apoyo y poder) a su personal (<http://www.xerox.com>).

- 0.1.4 Revisión de los recursos disponibles:

Disponibilidad de Recursos Financieros: en este punto se deben estipular los costos de implantar el plan, como gastos de asesoramiento, adiestramiento, servicios de terceros, entre otros. En el caso de Xerox de Venezuela se tienen las siguientes ventajas.

- La empresa cuenta con personal con experiencia en la elaboración de planes de compensación variable que podría dar apoyo para el diseño del plan, por ejemplo el Gerente de Compensación y Precios encargado de la remuneración variable



para la fuerza de ventas. Inclusive, este gerente podría hacerse cargo del mantenimiento y control del sistema para los representantes técnicos.

- La estrategia de equipos de trabajo ha sido desarrollada en Xerox desde 1994, por esa razón, cuentan con programas de software para medir los parámetros de productividad, que podrían modificarse, sin ocasionar mayor gasto.
- En los primeros años del lanzamiento de la estrategia de los equipos de trabajo, la empresa brindó entrenamiento a sus representantes técnicos, muchos de los cuales todavía permanecen dentro de la organización, pudiendo ayudar a adiestrar a los nuevos integrantes.

Todas estas ventajas permiten ahorrar costos de adiestramiento. Sin embargo, como parte del diseño del plan se proponen cambios en la estructura salarial como el paso a bandas anchas, en cuyo caso si se necesitará del apoyo de un asesor externo.

Disponibilidad de recurso humano: la empresa cuenta con personal entrenado, que puede brindar apoyo a la implementación del plan.

- El Gerente de Desarrollo de Equipos de Trabajo, que se encuentra trabajando para el área del Caribe y Centroamérica desde la sede en Caracas, desarrolló la estrategia de equipos de trabajo por primera vez en Venezuela, siendo el encargado de adiestrar a los integrantes. En la actualidad se puede contar con su apoyo para entrenar a los representantes técnicos y supervisores, quienes a su vez transmitirán sus conocimientos a sus pares y supervisados.
- Se cuenta con 130 representantes técnicos capacitados, que comprenden las necesidades del negocio y están orientados a formar equipos de alto desempeño con propósitos comunes, roles claros, procesos efectivos y relaciones sólidas, que mediante un entrenamiento constante pueden llevar a la empresa a aumentar su productividad.

0.2 Aprobación del proyecto:

Los resultados del diagnóstico del sistema actual pueden servir de base al Pre- comité para presentar ante el Gerente General la necesidad de rediseñar el sistema de compensación variable dirigido a equipos, en busca de mejorar el desempeño de la empresa, a través del incentivo del personal.



0.3 Designación del líder del proyecto:

De ser aprobada la propuesta, la metodología establece la asignación de un líder del proyecto, que sugiere sea del área de Recursos Humanos o de Operaciones. El líder del proyecto debe tener las siguientes características: determinación, imagen proyectada, capacidad de supervisión y trabajo en equipo, liderazgo, credibilidad. Asimismo, debe manejar los procesos del área de operaciones y disponer de tiempo para programar las secciones y documentar el plan.

El Gerente de Compensación y Precios puede ser el indicado para cumplir este rol, sobretodo si se considera la propuesta de asignar a esta área el control del plan. Además, su experiencia en el diseño de sistemas de compensación lo convierte en un potencial líder.

Nombrar a un líder es una propuesta orientada a planificar el sistema de mantenimiento y control del plan, estipulado en el diagnóstico. Este líder puede realizar las actividades de coordinación, ejecución y seguimiento, para garantizar la actualización del plan.

1. Planificación del plan de compensación variable:

“En esta etapa se busca levantar, analizar y concluir sobre información que es de interés para todo el proceso, además de ser fundamental para asegurar el éxito del plan” (Navarro y Pachano, 2002, p. 78).

1.1 Creación del comité del proyecto (unidad responsable):

Participantes:

- Director de Recursos Humanos: su rol dentro del comité será brindar soporte en lo referente al cálculo de incentivos y a la disponibilidad de recurso humano.
- Director de Servicios al Cliente: establecerá los parámetros a cumplir por los representantes técnicos.
- Director de Finanzas: determinará la factibilidad de recursos financieros para ejecutar el plan.
- Gerente de Servicios: servirá de apoyo al Director de Servicio al Cliente en el establecimiento de los parámetros de medición.



- Departamento de Legal: debe dar asesoría sobre la legalidad del nuevo sistema de compensación, según la Ley Orgánica del Trabajo.
- Asesor (opcional): en caso de que sea necesario, un asesor de compensación podrá brindar soporte para el diseño del plan.
- Gerente de Compensación y Precios: se puede considerar su apoyo para el diseño del sistema, siempre y cuando no sea designado un líder del proyecto.
- Líder: su rol es dirigir y coordinar las reuniones del comité, validar y documentar las decisiones que se tomen.

Apoyo:

- Gerente de Marketing: su participación será clave para dar a conocer el plan a todos los niveles de la organización, especialmente entre los representantes técnicos, a través de una campaña que apoye al sistema y, al mismo tiempo, motive a los empleados.
- Supervisores de los representantes técnicos: ellos serán el canal entre el comité y los clientes del sistema. Serán los encargados de aportar las sugerencias y las expectativas de los empleados.

1.2 Verificación de recursos:

Si el pre-comité no discutió este punto en la fase cero, deberá de tratarse en esta etapa (verificar paso 0.1.4).

1.3 Descripción y diagnóstico organizacional:

Como parte de este trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico del sistema de compensación actual de la empresa, utilizando el modelo de las “7S” de Mc Kinsey. Este proceso incluyó los aspectos tomados en consideración por Navarro y Pachano(2002) en su estudio. Las fallas detectadas sirvieron para diseñar este nuevo plan. En tal sentido, las conclusiones de esta investigación pueden ser utilizadas por la empresa Xerox para cumplir con esta fase.

Asimismo, la estrategia metodológica utilizada para el diagnóstico puede servir de herramienta para cualquier empresa que necesite evaluar su sistema de compensación, pues



la diversidad de técnicas que se proponen, garantiza obtener información desde diferentes puntos de vista, lo que constituye un valor agregado del estudio.

1.4 Identificación de criterios y restricciones para el nuevo plan:

Xerox, a pesar de ser una empresa multinacional, tiene la libertad de ajustar los parámetros de medición sin restricciones corporativas, siempre que estén acordes con la estrategia del negocio.

1.5 Definición de metas y objetivos del plan de compensación variable:

Las metas y objetivos del sistema de compensación variable, según los resultados del diagnóstico, deben estar orientados a los objetivos de la empresa:

- **Satisfacción de Cliente:** durante los últimos años la empresa ha dedicado sus esfuerzos en ampliar la cartera de clientes, para obtener ganancias que le permitan mantenerse dentro del mercado. Sin embargo, este énfasis en las ventas ha traído como consecuencia el abandono de otros objetivos importantes, como la satisfacción del cliente. Así lo demuestran las encuestas de calidad. El sistema de compensación variable debe estar orientado a la consecución de este objetivo, incentivando a los trabajadores a aportar valor agregado a su labor.
- **Aumento de la calidad:** es importante enviar a los empleados el mensaje correcto, el cual no sólo debe estar enfocado a cumplir un tiempo de respuesta sino también a alcanzar los estándares de calidad, que llevarán a la empresa a cumplir con su objetivo de prestar el mejor servicio.
- **Motivación de los empleados:** el recurso más importante que posee la empresa es su capital humano. Xerox de Venezuela cuenta con un grupo de técnicos altamente capacitado, orientados al logro de metas, que llevan a la empresa a desarrollar oportunidades de negocios. La remuneración es una medida eficaz para mantener la motivación de los empleados; por esta razón, el plan de compensación variable debe estar dirigido a reconocer su labor.
- **Incentivar el trabajo en equipo:** esta estrategia ha sido parte de la Corporación Xerox desde hace muchos años y se ha convertido en una herramienta de



trabajo eficaz, que la empresa ha querido difundir a sus filiales. Reconociendo la remuneración como un excelente motivador del trabajador, el sistema de compensación variable para equipos de trabajo debe fomentar la cooperación y compenetración entre sus miembros en busca de su beneficio propio, de sus pares y de la compañía.

1.6 Definición de participantes:

En el plan participarán todos los representantes técnicos de Xerox de Venezuela, que se encuentren activos y bajo la supervisión del Departamento de Servicio Técnico. Los nuevos integrantes deben cumplir con los tres (3) meses de prueba establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo. De la empresa dependerá si desea o no extender los beneficios de este plan a otros departamentos o empleados de Xerox de Venezuela.

2. Ejecución:

“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 esta la fase de mantenimiento” (Navarro y Pachano, 2002, p. 82).

2.1 Diseño del plan de compensación variable:

Antes de definir los parámetros para el pago de los incentivos, se establecerá cómo determinar el salario base de los integrantes de trabajo proponiendo una nueva estructura salarial y una evaluación de desempeño por competencias. Por último, se presentará en detalle el plan de incentivos por equipos, identificando su tipología, sus formas de autofinanciamiento, medidas e indicadores.

- Salario Base: según Gross (1995), el pago por bandas anchas es una herramienta para mantener la equidad interna, dentro de la empresa. Ello convierte a esta estructura salarial en un instrumento ideal para manejar los sueldos bases. En el caso de Xerox de Venezuela, muchos de los integrantes de los equipos de procesos han hecho carrera dentro de la empresa, por lo que su experiencia laboral es muy similar. Por esta razón, mientras los empleados



noten la diferencia que existen entre sus pagos, será más difícil hacerlos trabajar en conjunto (Gross, 1995). Lo más recomendable será incluir a los miembros de un mismo equipo en una sola bada.

A continuación se presenta un ejemplo que permitirá visualizar la estructura salarial por grados que utiliza la empresa, donde se toma el punto medio como referencia para la asignación de los sueldos. También se realizó un grafico de las bandas anchas, dentro de las cuales debe posicionarse a los integrantes del equipo representados en cada circulo por las letras I1, I2, I3, e I4. (Tabla N° 12)

ESTRUCTURA SALARIAL TRADICIONAL POR TIPO DE CARGOS							
<u>Puesto</u>	<u>Salario</u>	<u>Puesto</u>	<u>Salario</u>	<u>Puesto</u>	<u>Salario</u>	<u>Puesto</u>	<u>Salario</u>
Rep. Téc. Bajo Vol.	Bs. 365.000	Rep. Téc. Med. Vol.	Bs. 419.000	Rep. Téc. Alto Vol.	Bs. 521.000	Tec. Senior	Bs. 674.000
Pto. Medio	Bs. 368.500	Pto. Medio	Bs. 423.500	Pto. Medio	Bs. 519.000	Pto. Medio	Bs. 661.500
Rep. Téc. Bajo Vol. Experto	Bs. 372.000	Rep. Téc. Med. Vol.	Bs. 428.000	Rep. Téc. Alto Vol.	Bs. 517.000	Tec. Asesor.	Bs. 649.000

Mínimo

Máximo

Gráfico de Bandas Anchas



INTEGRANTES DEL EQUIPO

BANDAS ANCHAS				
25%	25%	25%	25%	25%
340.100	425.500	531.250	664.000	830.000
Mínimo	100%			Máximo

Grafico N° 4



Las bandas anchas minimizan la jerarquía dentro de la organización, lo que permite mantener al equipo en un mismo nivel para evitar sentimientos de inequidad. Además, facilita el desarrollo de carrera y da más flexibilidad a los supervisores para hacer ajustes anuales, basado en el desempeño de personal.

Como parte del paso a la estructura salarial, la empresa debe realizar un estudio de mercado para conocer su comportamiento y determinar la media del mercado. Ello permitirá definir la política de Xerox en cuanto a la posición objetivo de los empleados y establecer los límites dentro de los cuales oscilarán los sueldos. Para ubicar a los empleados en las bandas, se debe realizar una valoración de cargos que se enfoque en los roles que representan, más que en sus funciones, porque las actividades que realizan los equipos de procesos son similares.

- Evaluación de desempeño: del diagnóstico se pudo conocer que los equipos de trabajo están orientados a cumplir con las características de los Equipos de Alto Desempeño. Las relaciones sólidas y los roles claros permiten que los integrantes reciban feedback de sus pares. Ello lleva a sugerir la evaluación de 360° como un instrumento para realizar las evaluaciones de desempeños, basadas en las competencias. Los representantes técnicos también serán evaluados por los supervisores y los clientes internos y externos de la empresa. Para ejecutar este proceso se debe tener en cuenta:
 - A. Escoger el número de evaluadores: puede ser el supervisor, dos pares y un cliente interno, dependiendo del juicio de los integrantes del comité.
 - B. Dar el mismo valor a las categorías: un tercio (1/3) para los supervisores, un tercio (1/3) para los pares y un tercio (1/3) para los clientes. Esta es la fórmula más equitativa y justa. No obstante, se requiere que los supervisores entiendan el proceso como una oportunidad para fomentar el empowerment de los trabajadores y hacer que el equipo sean autogestionado. Esta última idea fue propuesta por los entrevistados en el diagnóstico del sistema.

En el caso que no se disponga de tiempo para realizar la evaluación de desempeño por parte de los clientes externos, las encuestas de satisfacción pueden ser una herramienta útil para valorar el trabajo de los equipos.



- Competencias: Gross (1995) establece que para los equipos de procesos, como en el caso de Xerox de Venezuela, lo más apropiado es establecer un sistema de pagos por competencias. Como se necesita que los equipos perduren, no es suficiente un sistema basado en pago de incentivos, también hay que reconocer sus habilidades y destrezas. Las competencias garantizan a la empresa la presencia de comportamientos que aumentan el desempeño de los representantes técnicos. Además, este sistema de remuneración permite reconocer a los integrantes por su actuación fuera del equipo, contemplando el respeto, desarrollo y la evaluación individual (Gross, 1995).

El diagnóstico permitió detectar al trabajo en equipo y a la cooperación como competencia de interés para medir la evaluación de desempeño. Ésta se añadió al resto de las competencias que actualmente mide la empresa.

A continuación se propone un cuadro de medición de desempeño, donde se define el estado deseado de cada competencia y se presentan las competencias que mide la empresa, más la sugerida en el diagnóstico (trabajo en equipo y cooperación).

El comité determinará el peso relativo de cada competencia y la suma de cada uno de estos valores dará como resultado el porcentaje de aumento que recibirá el individuo según su desempeño. Para ello hacen uso de una escala tipo Likert, con las siguientes categorías: muy por debajo de lo esperado (MPDELE), por debajo de lo esperado (PDLE), dentro de lo esperado (DDLE), sobre lo esperado (SLE) y excelente (E). Se recomienda seguir con esta escala, porque es conocida y aceptada por todos los miembros de la empresa.

Tabla N° 13:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS	PESO	CATEGORÍA DE DESEMPEÑO					ESTADO DESEADO
		MPDLE	PDLE	DDLE	SLE	E	
COMPETENCIAS GENÉRICAS							
ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO						Mejorar el rendimiento para conseguir resultados. Modifica el proceso y sus propios métodos de trabajo para conseguir mejorar en el desempeño. Logra resultados concretos y de mayor eficiencia.	
PENSAMIENTO ANALÍTICO						Identifica relaciones múltiples. Analiza relaciones entre varias partes de un problema. Es capaz de desglosar sistemáticamente un situación compleja en partes manejables.	
AUTOCONFIANZA						Responde a los retos o al conflicto. Ve las situaciones como retos y los aborda con la "actitud de puede hacerlo". Busca y acepta responsabilidades añadidas.	
TRABAJO EN EQUIPO						Toma esfuerzo extra para dar soporte a sus pares. "Cuando los técnicos empiezan su trabajo y hay un nuevo integrante entre nosotros, yo me tomo un tiempo para explicarle los procesos"	
COMPETENCIAS ESPECIALIZADAS							
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN						Hacer concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Antepone las necesidades de la organización a las propias.	
COMPETENCIAS TÉCNICAS							
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN						Hacer trabajo de investigación. Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible en un	
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD						Controlar datos, proyectos o procesos. Controla el progreso de un proyecto respecto sus objetivos y plazos.	
TOTAL							

MPDELE : Muy por debajo de lo esperado

PDLE: Por debajo de lo esperado

DDLE: Dentro de lo esperado

SLE: Sobre lo esperado

E:Excelente



- Pago de incentivo: el sistema de compensación establece un pago de porcentaje variable como consecuencia de la obtención de las metas en equipo. Al momento de implantar el sistema actual, se asignó 20% del salario base como pago variable por el cumplimiento de parámetros, sin determinar un aumento del salario base. En esta investigación se propone como alternativa mantener la mezcla fijo-variable en una relación 80%-20%, pues fue la que más aceptación tuvo en el diagnóstico. Sin embargo, el sistema actual ignoró el rendimiento individual, al no otorgar un porcentaje de incremento por el desempeño de cada representante técnico. A fin de corregir esta falla, se propuso dividir el porcentaje variable, en proporciones iguales: 10% de aumento sobre el salario mensual, basado en la evaluación de desempeño por competencia y 10% de incentivo variable medido en equipo. Esta propuesta le garantiza al representante técnico obtener un aumento por su actuación individual, independiente del desempeño del equipo.

20% Variable	10% incentivo variable medido en equipo.
	10% variable por evaluación de competencias.
80% Fijo	Sueldo base para el cálculo de incentivo.



2.1.1 Identificación de lineamientos del plan de compensación variable:

2.1.1.1 Tipo de Plan: se propone seguir utilizando un plan de metas compartidas mezclado con uno de ganancias compartidas.

Los planes de metas compartidas evalúan los indicadores de los equipos en su labor diaria, para determinar en qué medida han sido cumplidos. Este tipo de plan permite involucrar a los representantes técnicos, a fin de motivarlos a alcanzar las metas propuestas, utilizando para ello el pago de incentivos.

Por su parte, el plan de ganancias compartidas busca repartir parte del ahorro que se genera como consecuencia de la disminución de los costos, tomando el parámetro de consumo de partes como una medida financiera. Parte de las ganancias que obtenga la empresa, se depositará en un fondo que sirva para autofinanciar el plan y el porcentaje restante será para el beneficio de la compañía.

2.1.1.2 Establecimiento de medidas: las medidas que se tomarán en cuenta son de tipo operacionales, porque se busca la satisfacción del cliente, a través del mejoramiento de la calidad del servicio y el aumentando la productividad de los técnicos.

El parámetro de consumo de partes será una medida financiera, porque el control adecuado de los indicadores permitirá a la empresa el ahorro de costos.

2.1.1.3 Establecimiento de Variables: las variables deben estar orientadas hacia las estrategias de la compañía. Para escoger las variables se tomaron en cuenta la facilidad de los empleados para manejarlas, la factibilidad de medición e impacto en los resultados globales. Actualmente existen cuatro (4) parámetros, sólo uno se mide en equipo: (Tabla N° 14)

Parámetros:	Factores Claves de Éxito:	Medición
Consumo de partes	Costo	Por equipos
Tiempo de solución	Satisfacción del Cliente	Individual
Productividad	Productividad	Individual
Llamadas repetidas	Tiempo	Individual



Para el nuevo diseño de compensación en equipo se establece los siguientes parámetros: (Tabla N° 15)

Parámetros:	Factores claves de éxito:	Medidas	Medición
Consumo de partes	Costo	Financiera	Por equipos
Productividad	Productividad	Operacional	Por equipos
Auditorias de calidad	Calidad	Operacional	Por equipos

Con los factores de éxito se busca:

- Costo: las mejoras en este tipo de medidas, trae consigo la mejora de la rentabilidad.
- Productividad: un aumento de este indicador proporcionará mayor cantidad de máquinas reparadas dentro de los tiempos establecidos.
- Calidad: es una medida que busca controlar el cumplimiento de los estándares de los procesos, para que no se vean afectados por la productividad. Ello se traduce en satisfacción del cliente, que es clave para la prosperidad y el desarrollo de un negocio, dada la competitividad del mundo actual.

Como parte de este diseño, se propone medir todos los parámetros en equipo, porque el objetivo de implementar este sistema es justamente fomentar actividades en conjunto para llegar al cumplimiento de metas comunes. Para evitar el encubrimiento, se debe entrenar a los representantes técnicos para que tomen conciencia de equipo y orienten sus esfuerzos a sobrecumplir lo establecido.

Por otra parte, el pago por competencias es una manera para que los empleados puedan demostrar su efectividad por separado. Esto permitirá a los supervisores detectar a los integrantes más destacados, quienes a su vez podrán ser tomados en cuenta para desarrollar su plan de carrera dentro de la organización.

Al igual que el sistema de compensación actual, las tres variables tendrán el mismo valor en porcentaje, porque tienen igual grado de importancia y no es ideal menospreciar el valor agregado que aporta el cumplimiento de cada una de ellas. (Tabla N° 16)



Parámetros:	Porcentaje sobre 100%	Porcentaje sobre 10%
Consumo de partes	33.3%	3.3%
Productividad	33.3%	3.3%
Auditorias de calidad	33.3%	3.3%
Total	100%	10%

2.1.1.4 Establecimiento de Indicadores: para esta etapa se utilizaron medidas preexistentes, porque al ser conocidas por todos en la organización se hace menos difícil su comprensión. Los parámetros se redujeron a tres (3), con el fin de facilitar el cálculo del incentivo y para que los representantes técnicos pudieran tener un mayor control de cada uno de ellos.

- Productividad: como una forma de reducir los parámetros, se propone medir las llamadas repetidas y los tiempos de respuestas de manera indirecta, incluyéndolos dentro de la productividad. En este sentido, se medirá en base al número de soluciones efectivas, que son las llamadas resueltas dentro del tiempo de solución establecidos*, menos los avisos de repetidos mensuales reales, dividido entre el número total de llamadas.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de llamadas efectivas} - \text{N}^\circ \text{ de llamadas repetidas reales}}{\text{Total de llamadas}}$$

- Consumo de partes: corresponde a la cantidad en dólares consumida por número de soluciones efectivas. En este caso, se puede construir una tabla donde se relacionen estas dos variables con el porcentaje de incentivo.

* Tiempo de solución: se refiere al tiempo transcurrido desde que le cliente llama hasta que se concluye la llamada en sistema, excluyendo el tiempo de logística.

**Matriz de incentivo para consumo de partes. (Tabla N° 17)**

		Porcentaje de incentivo					
		Incremento en costos	Número de soluciones efectivas				
			5	6	7	8	9
Consumo en dólares	700 o más	5%	0	0	0	0	0
	600	2%	0	40	50	60	70
	500	0%	0	50	60	70	80
	400	0%	50	60	70	80	90
	300	0%	100	110	120	130	130

Una matriz de este tipo puede ser una herramienta útil para que los representantes técnicos tengan claro cómo va a ser medido su desempeño, estableciendo una relación entre el número de máquinas que reparan y la cantidad en dólares que deben gastar mensualmente. Además, deben establecerse los límites a partir de los cuales el trabajador comienza a recibir los beneficios de la remuneración, y hasta dónde puede llegar.

- Auditorias de calidad: este parámetro se utilizó al momento de implantar el sistema actual y fue eliminado. Sin embargo, se propone retomarlo como una forma de corregir la disminución de la calidad del servicio, que se reflejó en las encuestas de satisfacción al cliente. El Gerente de Compensación y Precios será el encargado de controlar las auditorias. Para ello, deberá valerse de las encuestas realizadas a los clientes, que están enfocadas a evaluar la calidad del servicio prestado por Xerox, donde se establecen criterios para aprobar o no un servicio.

$$\text{Auditorias de calidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios aprobados} - \text{N}^\circ \text{ de servicios no aprobados}}{\text{Total servicios auditados}}$$

- Mejoramiento de los procesos a través de un informe de requerimiento de partes: El Ingeniero Industrial José Rafael Cortesía (2002) propone en su tesis de grado realizar el siguiente procedimiento: “si el técnico, después de haber



chequeado la máquina, requiere una parte para hacerle un mantenimiento preventivo, porque posiblemente presente una falla en el futuro, debe levantar un informe donde dejará expreso el requerimiento para los próximos días” (Cortesía, 2002,P.55). La finalidad de este informe es reducir los tiempos de respuestas, para garantizarle al técnico la disponibilidad de la parte en los almacenes, lo que generalmente retrasa su trabajo. Además, estos reportes pueden servir de ayuda a los equipos para controlar el consumo mensual de partes, ya que con ellos se tiene una idea clara de la cantidad de insumos que necesita cada integrante, estableciendo prioridades.

La empresa puede valerse de una herramienta tan útil como Internet para publicar, sea en su página Web o en intranet, estos reportes de partes, para que así los técnicos conozcan los requerimientos de sus pares y en base a esto puedan planificar en conjunto el consumo mensual del equipo, sin tener que esperar a las reuniones quincenales para conocer su estatus. Mientras más medios de comunicación se puedan desarrollar, más rápido y eficiente será el trabajo.

Xerox de Venezuela debe prever adiestramiento continuo a los representante técnicos, según el modelo de máquinas al cual sean asignados, a fin de que conozcan más su funcionamiento, fallas frecuentes y soluciones, para garantizar que la revisión de los equipos se realice de forma eficiente. Además, Cortesía (2002) reconoce la necesidad de implementar reconocimientos a los técnicos, para incentivar la buena ejecución de sus funciones.

2.1.2 Establecimiento de metas:

Este es uno de los pasos más importante dentro del diseño, sobretodo tomando en cuenta el patrón de respuestas obtenido en el diagnóstico, donde se recomendó que las metas sean alcanzables.

Las metas pueden ser históricas o proyectadas. Para medir la productividad, el consumo de partes y las auditorias de calidad, se debe utilizar las metas históricas porque al ser parámetros que se han utilizando desde los inicios del plan actual, se tiene idea de su comportamiento en diferentes períodos de tiempo. Para obtener una meta alcanzable de



productividad y consumo de parte, se recomienda revisar el comportamiento de ambos parámetros en los últimos años y obtener un promedio de los valores, excluyendo los datos máximos y mínimos para evitar desviaciones de las metas. Aunque lo ideal es que cada año la empresa exija más a sus empleados para poder aumentar su productividad, en el caso de Xerox no puede ser posible, porque, de acuerdo con los entrevistados del diagnóstico, las metas de la empresa son inalcanzables.

Las auditorías de calidad dejaron de utilizarse como un parámetro de medición del sistema de compensación, pero es una actividad que los supervisores continúan realizando para garantizar los estándares de calidad de Xerox. El registro que se tiene de años anteriores, puede servir para establecer las metas históricas de este indicador.

Al momento de comunicar el plan se debe hacer énfasis a los integrantes de los equipos en que las metas pueden cambiar; de esta manera, se evita que el sistema de compensación pierda credibilidad y que se cree desconfianza sobre las decisiones tomadas.

2.1.2.1 Autofinanciamiento: esta etapa aparece en la metodología de Navarro y Pachano (2002) como parte del establecimiento de metas; sin embargo, dada su importancia se decidió considerarlo como un punto aparte.

Una característica que debe poseer todo plan de compensación es que se financie por sí mismo. Lo ideal sería crear un fondo, donde se deposite un porcentaje de los ingresos que genere la compañía como consecuencia de la ejecución del plan. Por ello se recomienda que las medidas sean cuantificables.

Para financiar el sistema de compensación actual, se utilizó el presupuesto estipulado para el aumento salarial de aquel año: 20% de ajuste a la remuneración fija pasó a ser variable.

La remuneración de los equipos de procesos, como el que forman los representantes técnicos, debe estar orientada a compensar las competencias individuales, así como los resultados en equipos (Gross, 1996). En este sentido, se destinará 10% de aumento basado en la evaluación de competencias y 10% de incentivo grupal.



Se propone a la empresa considerar la posibilidad de crear un fondo de incentivos, orientando al plan de ganancias compartidas. 10% del ahorro en costos, que se genere como consecuencia del sistema de compensación, puede depositarse en una cuenta destinada a financiar el plan, para que así sea perdurable y en un futuro Xerox pueda disponer de provisiones para aumentar el porcentaje variable y generar mayores retos para el personal.

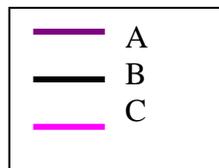
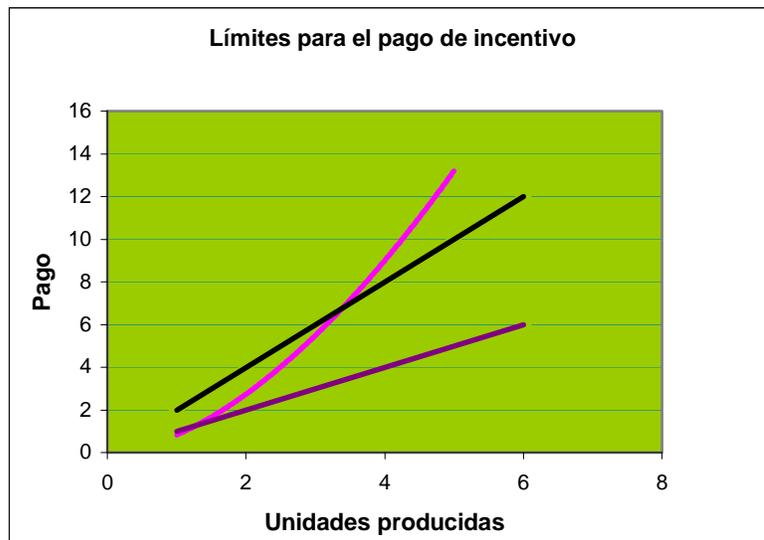
2.1.3 Método de pago:

2.1.3.1 Frecuencia de pago: para que el empleado pueda establecer una relación directa entre sus resultados y el pago que recibe, lo ideal son mediciones cortas y pago inmediato.

Asimismo, el pago del incentivo debe darse a final de cada mes.

2.1.3.2 Límites máximos y mínimos: el establecimiento de límites para el sistema de compensación variable va a depender de la proyección que tenga la empresa para los próximos años. En el siguiente gráfico se establecen tres opciones que puede adoptar Xerox, teniendo presente los resultados a alcanzar en cuanto su nivel de productividad.

Gráfico N° 5





La línea A representa un pago de incentivo por cada aumento en la producción, estableciéndose una relación uno a uno. Esta opción es ideal para aquellas empresas que se encuentran pagando por debajo de la media, lo que permite a los empleados obtener sueldos más competitivos y comparables con el mercado (Gross, 1995)

“La línea B representa un reto mayor para los empleados, porque las compañías ofrecen un mayor incentivo por unidad producida. Por último, la línea C establece un punto de inflexión, a partir del cual cada unidad adicional producida generará un valor económico agregado excepcional, para lo cual se amerita un desempeño sobresaliente” (Gross, 1995, p. 159). Para establecer una de estas dos últimas opciones, la empresa debe tener una política salarial igual o superior a la media del mercado, donde se garantice un buen salario base y los trabajadores se sientan motivados a arriesgar un porcentaje significativo de su sueldo fijo a cambio de una recompensa mayor.

El establecimiento de los límites debe estar alineado con la política de compensación de la empresa. En el caso de Xerox, se debería optar por la opción, en vista de que los sueldos no llegan a la media del mercado.

Además, se considera importante que a la hora de establecer los máximos y mínimos se procuren límites que sean alcanzables por más de la mitad de los empleados, porque el objetivo fundamental de un plan de incentivos es recompensar al trabajador por su desempeño y no establecer metas desligadas a la realidad, que generen desmotivación.

2.2 Establecimiento de la comunicación:

En este particular resulta necesario desarrollar una estrategia para dar a conocer el nuevo sistema de compensación variable en equipo y mostrar que es la mejor opción para aumentar la productividad de los empleados.

Para estructurar un plan de comunicación, el comité puede pedir asesoramiento al área de marketing, porque su experiencia en comercialización de los productos Xerox, puede ser de utilidad para lograr vender el sistema de remuneración a los empleados.



Para dar a conocer el proyecto puede ser útil escoger un logo que identifique al plan, y acompañarlo con palabras amistosas y retadoras que motiven a los integrantes del equipo, como por ejemplo:

Tú puedes llevar a Xerox a la cima:

Acepta el reto de cambiar el mundo empresarial a través del trabajo en equipo, porque sólo tú conoces tus límites y nosotros queremos compensártelos...

El anexo #2 presenta un prototipo de logo que puede servir de ayuda para que la empresa identifique el plan.

Para la campaña de comunicación se pueden utilizar distintos canales de información como:

- Trípticos o volantes: pueden ser colocados en las áreas más transitadas o en las puertas de la compañía. Los argumentos a ser incluidos en este medio de comunicación, deben responder a las posibles interrogantes de los representantes técnicos con respecto al sistema de compensación en equipo. Además, debe servir como presentación del plan al resto de la compañía.
- Correos electrónicos enviados a cada uno de los empleados.
- Publicar en la página web de la empresa el lanzamiento del plan.
- Cartelera informativa.
- Pendones colocados en las áreas comunes.
- Exposiciones: lo ideal es que el lanzamiento del plan se comunique a la empresa, para que todos los departamentos apoyen a la unidad de Servicio al Cliente y así los representantes técnicos sientan son importantes dentro de Xerox. Estas exposiciones, programadas por el comité, se pueden acompañar de una rueda de preguntas y sugerencias, entre otros.

2.3 Establecimiento del programa de adiestramiento del plan de compensación:

De acuerdo con el diagnóstico, el adiestramiento permite a la empresa dar las herramientas necesarias a sus empleados para que conozcan las bases del plan y sus metas, y entiendan el rol que deben desempeñar para asegurar su éxito.

En Xerox, no todos los representantes técnicos recibieron los cursos relacionados con la estrategia del trabajo en equipo. Los nuevos empleados sólo conocen los lineamientos



generales de la medición en equipo por información suministrada por el supervisor o por sus pares, porque no hubo continuidad en el entrenamiento. Según el Departamento de Recursos Humanos, la principal falla del adiestramiento es la falta de capital; sin embargo, la empresa debería ver este proceso como una inversión y dedicarle la atención que merece.

La organización tiene la ventaja de contar con un personal capacitado que puede servir de apoyo para adiestrar a los representantes técnicos. El Gerente de Desarrollo de Equipos, que se encuentra trabajando para Centroamérica y el Caribe, puede administrar los cursos para dar a conocer la estrategia, haciendo énfasis en su misión, visión y objetivos. En caso de que no disponga del tiempo para entrenar a todos los trabajadores, se puede empezar por los supervisores y empleados más antiguos, quienes a su vez se pueden encargaran de organizar e impartir los conocimientos adquiridos a sus compañeros. Ello se conoce como efecto cascada. La Coordinadora de Calidad y Entrenamiento, perteneciente al Departamento de Recursos Humanos, también puede recibir la información y servir de apoyo para trasmitirla a los empleados.

Este proceso de aprendizaje no necesariamente debe ser teórico al cien por ciento, combinarlo con juegos que estimulen la cooperación, la comunicación, los roles y el trabajo en equipo es una manera de integrar a los representantes técnicos con sus compañeros y el supervisor. Además, ésta es una buena oportunidad para conocer las expectativas de los clientes del plan, recibir sugerencias que permitan detectar y corregir fallas, compartir experiencias y dar a los empleados un día distinto y entretenido enviándoles el mensaje de que la empresa piensa en ellos y en su bienestar.

2.4 Documentación del plan de compensación variable:

Todos los datos sobre el sistema de compensación deben estar condensados en un documento escrito, que sea accesible para todos. Este soporte brinda seguridad a los empleados, porque es información que pueden consultar en caso de dudas.

2.5 Lanzamiento del plan de compensación variable:

El mejor momento para lanzar el plan de compensación, será cuando los miembros del equipo se sientan realmente preparados para asumir las metas trazadas.



3. Mantenimiento y control del plan de compensación:

“En esta etapa se busca medir los resultados obtenidos con la implantación del sistema tanto a nivel de productividad empresarial como a nivel de motivación y desempeño de los trabajadores. Además, en esta etapa se analizan los procesos para detectar fallas y proponer correcciones idóneas que permitan mejorar el funcionamiento del plan” (Navarro y Pachano, 2002, p. 86).

3.1 Estrategia de comunicación del plan de compensación variable:

Uno de los medios que se pueden utilizar para este fin es Internet. Los representantes técnicos no poseen correo electrónico personalizado, porque, por lo general, se encuentran trabajando fuera de las instalaciones de Xerox. Sin embargo, esta herramienta puede servir para mandar reportes del estatus de los equipos mensualmente, así como para recibir información general o reconocimientos. Además, los técnicos utilizan computadoras portátiles en las que puede conectarse a Internet y utilizar la página web de la empresa para publicar los resultados de las mediciones.. De esta manera, se puede tener mayor control de la situación y detectar fallas para su oportuna corrección.

3.2 Revisión y evaluación de los resultados del plan de compensación variable:

Después de haber sido aprobado e implantado el nuevo sistema de compensación variable en equipos de trabajo, es necesario realizar un seguimiento constante, a fin de revisar si los resultados están cumpliendo con las expectativas planteadas. De acuerdo con el diagnóstico, este monitoreo debe ejecutarse en períodos cortos de tiempo, mínimo una vez por semana. Vale destacar la importancia del plan piloto o prueba para el lanzamiento del sistema, porque permite detectar que tan alcanzables son las metas y modificarlos en caso de que se considere pertinente. En este punto se refleja nuevamente la importancia de la comunicación y la automatización de los procesos.

3.3 Revisión y evaluación de las variables, indicadores y metas del plan de compensación variable:

Una vez revisado los resultados, debe verificarse si los criterios elegidos para medir la efectividad del plan están siendo cumplidos; si de verdad los representantes técnicos lo han



asimilado y si están motivados con esta nueva forma de compensación; si las metas propuestas están siendo alcanzadas; si se está logrando la relación entre los resultados obtenidos por el personal y los factores claves de éxito de la empresa, como el incremento en la productividad, la satisfacción del cliente, entre otros. Todo esto debe ser evaluado minuciosamente por el líder del plan, para detectar las fallas y corregirlas en el menor tiempo posible.

3.4 Detección de las fallas observadas:

Después confirmar las fallas existentes, se debe buscar repuestas al comportamiento de dichos efectos. A los fines de obtener un análisis detallado de las fallas, se puede aplicar la metodología sugerida en esta investigación.

3.5 Corrección de fallas observadas:

Luego de encontrar las fallas del sistema de compensación, se deben plantear soluciones para corregirlas. Éstas deben ser estudiadas por el líder del proyecto para luego ser comunicadas y aprobadas por el comité, de manera de crear los cambios necesarios e incluirlos en el plan.

3.6 Integración del plan de compensación variable con los empleados:

Este punto puede considerarse el más importante de toda la etapa de mantenimiento y control del plan, pues, si los beneficiarios del sistema se sienten identificados y comprometidos con él, éstos se verán involucrados directamente con los resultados y preocupados por el cumplimiento de los objetivos corporativos. Ello influirá en los factores claves de éxito y en los resultados globales de la empresa.

Por estas razones, resulta fundamental la retroalimentación de los representantes técnicos por medio de reuniones periódicas, donde haya una comunicación abierta y transparente, tanto con los supervisores y el resto del equipo, como con el líder del proyecto. En dichas reuniones, los técnicos deben estar en plena libertad de opinar en cuanto a la detección de fallas, aportar sugerencias para las correcciones, analizar en conjunto los resultados obtenidos, entre otros. Ellos son los empleados más idóneos, debido a la experticia que les da estar en contacto directo con el cliente y los equipos.



Para lograr la integración con el sistema de compensación se debe “concientizar a los empleados sobre las posibilidades de cambio en el nuevo plan, de manera de alinearlos a los nuevos estándares de la organización (...) Es fundamental entender que los planes de compensación no son rígidos y que tarde o temprano el plan deberá cambiar, bien sea por razones internas, como por ejemplo el cambio de un indicador para medir una variable que se adecue más al plan”, o por razones externas, que afecten el entorno donde se circunscribe la organización. (Navarro y Pachano, 2002, p. 70). Para ello sugiere lo siguiente:

3.6.1 Establecimiento de canales de comunicación:

Una de las mejores formas de incentivar a los representantes técnicos para que se involucren con el plan, es brindándoles la oportunidad de dar sus opiniones, haciéndoles sentir participes activos en el aporte de ideas y toma de decisiones. Para este fin se recomienda utilizar canales informales de comunicación, como buzones de sugerencias vía Intranet, donde los respectivos supervisores y el líder del proyecto puedan recibir la información, para luego plantearlos y discutirlos en las reuniones posteriores. Asimismo, se recomienda buzones físicos colocados en zonas estratégicas de la empresa, como por ejemplo en las puertas de entrada del área de servicios, entre otras.

3.6.2 Establecimiento de la periodicidad:

Después de establecer los canales de comunicación, se debe realizar un seguimiento constante del sistema y de los resultados obtenidos, para la cual se sugiere continuar con las reuniones quincenales de equipo, donde se discutan las situaciones, fallas y sugerencias de los técnicos, entre otros. Una de las tantas ventajas de la Intranet es que los técnicos podrán estar informados constantemente y así poder ir más preparados para las reuniones.

3.6.3 Recepción y análisis de las mejores propuestas:

Este punto se refiere a la acogida que tengan los supervisores y el coordinador de equipo a las propuestas sugeridas por los técnicos. Una vez analizadas y estudiadas se debe elegir la mejor propuesta, con la finalidad de buscar el perfeccionamiento del plan.



3.6.4 Desarrollo de las mejores propuestas:

Después de haber seleccionado las mejores propuestas, el líder del proyecto debe presentarlas al comité encargado para ser aprobadas y validadas, de manera de comenzar a implantarlas.

3.7 Reuniones de mantenimiento:

Además de las reuniones quincenales que se realizan para discutir la situación del plan y escuchar las propuestas, se recomienda pautar reuniones mensuales, no solamente con los supervisores, técnicos y líder del proyecto, sino también con el comité, para garantizar la revisión constante y detallada de todo lo concerniente al plan. Con ello se busca disminuir las probabilidades de fracaso, lograr una mayor motivación y credibilidad en los empleados.

La estrategia de mantenimiento no debe basarse únicamente en reuniones formales donde se discutan los puntos antes mencionados, también es importante realizar seminarios, cursos de motivación, crecimiento personal, entre otros, para refrescar los objetivos del plan de compensación y lograr con esto una mayor compenetración entre los integrantes del equipo.

3.7.1 Determinación del sistema de comunicación:

Los resultados obtenidos en las reuniones de mantenimiento deben ser comunicados a toda la organización, de manera de dar seguridad y confianza al sistema. Para ello se recomienda la utilización de la Intranet, carteleras, boletines informativos, entre otros.

Un canal de comunicación sugerido para las reuniones de mantenimiento de Xerox en todo el país, puede ser las videoconferencias, las cuales permiten ahorrar tiempo y costos de traslado.

3.7.2 Recolección de resultados:

En este aspecto no es necesario sugerir ningún método adicional, pues Xerox cuenta con un método de recolección sistematizado, que realiza la medición de los resultados. Adoptar otro método, sería incurrir en un gasto mayor para la aplicación del sistema de compensación y la idea es ahorrar la mayor cantidad de costos posibles.



3.7.3 Presentación de resultados:

Esta presentación de los resultados, coordinado por el comité encargado del plan, permitirá reflejar la seriedad y la situación del sistema de compensación, generando credibilidad en toda la organización. La exposición será realizada en reuniones trimestrales, después de obtener los resultados de las auditorias. Por medio de la Intranet, carteleras, entre otras, se presentaran los resultados al resto de los empleados. Los representantes técnicos se mantendrán en constante conocimiento de los resultados, por medio de las reuniones quincenales y por las publicaciones realizadas vía Internet.



VIII. CONCLUSIONES

Este estudio pretendió ser una guía para las empresas del sector servicio que desean implementar un sistema de compensación dirigido a equipos de trabajos, a fin de garantizarles planes efectivos, orientados a mejorar la productividad y que contemplen la participación del capital humano.

Los resultados de la investigación se dividirán en dos etapas: primero se concluirá sobre el diagnóstico del sistema de compensación actual, incluyendo todo lo relacionado con la aplicación del modelo de las “7S” de Mc Kinsey, y luego se hará referencia a la propuesta del sistema de compensación basado en la metodología de Navarro y Pachano (2002):

- Diagnóstico del sistema de compensación actual: para el análisis del sistema de remuneración establecido en la empresa Xerox se recurrió al modelo de las “7S” de Mc Kinsey, porque sus componentes garantizaban un análisis íntegro de la organización. El estudio del personal, la estructura, los sistemas y las ventajas competitivas, contribuyeron a detectar las fallas y, al mismo tiempo, encontrar soluciones viables para corregirlas.

Para el diagnóstico, se planificó una estrategia metodológica que permitió aprovechar los beneficios del modelo de Mc Kinsey. El estudio de sus componentes se realizó a través de un modelo inspirado en la evaluación de 360°, el cual permitió obtener información desde diferentes puntos de vista. Por lo general, este método se utiliza para evaluar personas o equipos a través de la retroalimentación de los individuos.

Sin embargo, con este estudio se comprobó que el modelo inspirado en la evaluación de 360° puede ser también una herramienta útil a la hora de analizar procesos, siempre y cuando existen evaluadores externos —que conozcan e influyan



en su ejecución—, capaces de aportar información equiparable con la retroalimentación.

Pese a que no se pudo obtener información directa de parte de los integrantes del equipo con respecto a la unidad de análisis, el modelo inspirado en la evaluación de 360° permitió conseguir más datos a través de los evaluadores indirectos, lo que contribuyó positivamente en la investigación. En conclusión se puede decir que el modelo inspirado en la evaluación de 360° es una herramienta versátil, que se puede adaptar a cualquier tipo de estudio.

Uno de los evaluadores más importantes del sistema era el personal de la empresa. Sin embargo, ello podía significar una limitación para la investigación, pues siempre es difícil obtener información objetiva del recurso humano, ya que por estar sujeto a las políticas de la empresa, es poco probable que proporcione datos que vayan en perjuicio de la organización, pues sería atentar contra el mismo. La mezcla de la observación directa con la entrevista permitió superar esa limitación, pues sirvió para validar los datos que se obtuvieron con el modelo inspirado en la evaluación de 360°, a través del contraste con la realidad.

Aun cuando el instrumento cumplió con su cometido de obtener la información, se considera que la aplicación de la escala de Likert hubiese permitido conseguir datos más precisos. Asimismo, se hubiese podido determinar la intensidad de las respuestas, a fin de establecer prioridades entre las fallas.

En cuanto al diagnóstico del sistema de compensación se determinó que la empresa se dejó llevar por circunstancias externas y, en consecuencia, desalineó su estrategia organizacional con la de su sistema de compensación. Ello se produjo en virtud de la falta de un líder que garantizara el desarrollo del trabajo en equipo, que estableciera un plan de mantenimiento y control, orientado a detectar las fallas potenciales del sistema. Asimismo, se considera que la empresa no ha sabido proporcionar a los trabajadores las facilidades para desarrollar la estrategia del trabajo en equipo, toda vez que carecen de un sistema de comunicación eficiente para intercambiar información que permita planificar sus actividades en función de sus pares. Esta deficiencia de la comunicación aísla a los técnicos y los limita a conseguir el cumplimiento de los parámetros grupales.



- Metodología de Navarro y Pachano: constituyó una herramienta de gran ayuda para proponer un alternativa para el diseño de un plan de compensación variable dirigido a equipos, sin dejar de lado ningún elemento clave.

La pre-fase permitió obtener un panorama general de lo que la empresa requiere para el logro de sus objetivos. Una vez realizada la pre-fase, se pudo descartar si la organización necesitaba implantar un sistema de compensación en equipo para cubrir sus necesidades o si, por el contrario, debía establecer otra modalidad de trabajo.

Con la fase de planificación, se busca preparar a los trabajadores de la empresa para la introducción de un plan de compensación. Para ello, se les debe inculcar más que los parámetros del sistema, una cultura organizacional, que supone otra manera de hacer y pensar, orientado a la consecución de los objetivos empresariales a través del trabajo en equipo. Si una empresa logra que sus trabajadores se identifiquen con la razón de ser del negocio, las estrategias que se implementen para estructurar el trabajo serán exitosas, ya que la labor de sus miembros estará dirigida a la consecución de esas metas.

De la planificación se hallaron tres factores claves de éxito: la productividad, la calidad y la satisfacción del cliente. Si se considera que Xerox de Venezuela es una empresa representativa del sector servicios, entonces estos parámetros pueden ser extrapolables a cualquier organización del ramo, ya que toman en cuenta el factor primordial para este tipo de empresas como es el cliente.

La etapa de ejecución permitió desarrollar límites que vayan acordes con la empresa. El fin último del sistema de compensación es recompensar a los empleados, por tal motivo, las empresas no deben establecer metas inalcanzables como una forma de ahorrarse los costos presupuestados para el pago los incentivos.

El sistema de compensación no termina cuando se implanta, más bien comienza. De ahí la importancia de la etapa de mantenimiento y control, donde se refleja una vez más la necesidad de introducir un líder que guía el plan hacia consecución de los objetivos de la empresa.

Los sistemas de incentivos tienen la ventaja de ser dinámicos. Sin embargo, las organizaciones no parecen darse cuenta de ello, porque en vez de adaptarlos al



contexto interno y externo donde se desenvuelven, prefieren mantener su estructura a fin de evitar cualquier riesgo.

- Estrategia de trabajo en equipo: Las empresas deben tener presente que la reingeniería de los procesos debe ir acompañado de un cambio organizacional que abarque todos los sistemas operativos de la organización, incluyendo los sistemas de remuneración. Si bien todas las organizaciones buscan estar abiertas a los cambios, son pocas las que se arriesgan a implementar esquemas innovadores, que les permita aumentar su productividad, a costa del incremento del gasto en capital humano.

El trabajo en equipo va más allá de unir esfuerzos para lograr la consecución de objetivos comunes, es una herramienta orientada a darles a los integrantes de los equipos libertad de acción para tomar decisiones asertivas, que generen beneficios a la empresa, a sus pares y a ellos mismos. Esta forma de planificar el trabajo permite orientar al trabajador a la consecución de metas organizacionales, haciéndolos sentir que son parte de las soluciones que la empresa ofrece a sus clientes.

- Sistema de compensación variable basado en equipos: este sistema de compensación dirigido a equipos permite a las empresa aprovechar los beneficios productos del trabajo en equipo, porque al incentivar económicamente a los integrantes su motivación al trabajo será doble: por un lado se sentirán parte activa de la empresa y por otro relacionarán su desempeño con la obtención de recompensas.

Este estudio cumple con el objetivo de ser una herramienta versátil que permite a las empresas de servicio aceptar el reto de introducir sistemas de compensación innovadores, que respalden los constantes cambios organizacionales y garanticen la efectividad de sus aplicación.



IX. RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar esta metodología a empresas de sectores diferentes al manufacturero y de servicio, para verificar su factibilidad en otros ramos.
- Para las entrevistas se aconseja la utilización de una escala tipo Likert en busca de ofrecer al evaluador posibilidades de respuestas. “Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se piden la reacción de los sujetos, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco (5) puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmación” (Hernández y otros, 1998, p. 256)
- Se puede utilizar las observaciones realizadas por los evaluadores del sistema como afirmaciones base para la construcción de la escala tipo Likert.
- Se recomienda la ejecución del sistema de compensación para observar su comportamiento en la realidad y su incidencia en productividad de la empresa.
- Esta metodología fue aplicada a equipo de procesos; por tal motivo, se recomienda utilizarla en empresas donde operen otra modalidad de equipos de trabajo, para medir su factibilidad en otros ámbitos.
- Se aconseja consultar al personal aspectos relacionados con el sistema de compensación y no hacerlo a través de evaluadores indirectos.



- A la empresa Xerox de Venezuela se recomienda seguir la metodología establecida en este estudio, estableciendo metas reales, en busca de verificar su valides y efectividad.



X. LIMITACIONES

La empresa Xerox de Venezuela no proporcionó información relacionada con aspectos financieros, —como presupuestos destinados a aumentos salariales—, posición objetivo de la empresa, promedio de sueldos de los representantes técnicos, metas históricas según los parámetros de medición, entre otras. Además, al momento de culminar el estudio el sistema de remuneración no se había puesto en práctica, lo que impidió observar el desarrollo de las etapas de ejecución y mantenimiento. Por este motivo, esta investigación sólo intenta proponer una alternativa para el diseño de un sistema de compensación variable dirigido a equipos de trabajo sin establecer límites de medición reales y acordes a la empresa.



VI. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Las vías para la realización de este estudio fueron factibles, ya que se lograron los contactos necesarios dentro del departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector servicios del área metropolitana de Caracas, permitiéndonos realizar la investigación en dicha organización. Adicionalmente se contó con una metodología utilizada como referencia para la elaboración de nuestro estudio, siendo esta validada en anteriores investigaciones. Por otro lado, el estudio se realizó en la zona metropolitana de Caracas, por lo que no fue necesario trasladarse al interior del país para llevar a cabo la investigación, lo que significó que los costos no fuesen elevados, contando del mismo modo, con un presupuesto aceptable para cubrir los gastos en que se incurrió para realizar el estudio.

Por todo ello se considera que este estudio fue lo suficientemente viable para cumplir con los objetivos propuestos.

VII. ASPECTOS ÉTICOS

La metodología que se utilizó en esta investigación no irrumpió de ninguna manera en el carácter ético de la información que fue empleada, puesto que esta sirvió para sugerir la efectividad de un Sistema de Compensación Variable dirigida a Equipos de Trabajo; en ningún momento se obtuvieron datos para fines particulares, sino colectivos, cualquier persona que participó y ayudó en la realización del estudio, no fue mencionada sin su consentimiento de manera de mantener la confiabilidad de la investigación. En este sentido,



se siguieron los pasos pertinentes para desarrollar el estudio en medio de un entorno ético, en donde no se ven afectadas terceras personas al mismo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidias (1997), Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración, **Episteme**, Caracas.
- Castellanos, Eduardo (2003), Evaluación 360° www.caliper.com.mx/evaluacion360°.html
- Castillejo, V. y Veloza (2002), Empresas de trabajo temporal en Venezuela: Un diagnóstico aproximado sobre sus rasgos organizacionales, Tesis de Grado, **UCAB**, Caracas.
- Cipola, Larry, (2003) Modelos de gestión en la empresa, www.psicologia.cl/psicoarticulos/articulos/modelosgestión.hlm.
- Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de Recursos Humanos. **McGraw Hill**, Santa Fe de Bogotá.
- Flannery, P. Hofrichter y Platten (1997), Personas, desempeño y pago, **The Hay Group**, Buenos Aires.
- Gimenez, Oscar (1999), Diseño de Organizaciones basados en Equipos, Maestría en Desarrollo Organizacional, **UCAB**, Caracas.
- Gomez-Mejias, L. Barking y Cardy (1998), Gestión de Recursos Humanos, **Prentice Hall**, España.
- Gross, Steven (1995), Compensation for Teams, **Amacon**, Estados Unidos de America.
- Hampton, David (1990), Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, **Trillas**, México.
- Hernández, R., Fernández y Baptista (1994), Metodología de la Investigación, **McGraw Hill**, México.



- Milkovich, G. y Newman (1999), Compensation, **McGraw Hill**, Bostn.
- Morales, J. y Velandia (1999), Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación, **McGraw Hill**, Santa Fe de Bogotá.
- Navarro, M. y Pachano (2002), Aproximación a una estrategia metodológica para la elaboración de un plan de compensación variable dirigido a equipos de trabajo (caso plantas manufactureras), Tesis de Grado, **UCAB**, Caracas.
- Pereyra, Daniel (1999), Guía para la aplicación de la estrategia de Work Groups <http://intranet.arg.xerox.com:8080/dscgi/admin.py/view/Collection-411>. Argentina
- Pernia, Reneé (1996), La remuneración variable grupal como alternativa de compensación salarial, su importancia, fundamentos teóricos y aplicación, Tesis de Grado, **UCAB**, Caracas.
- Robbins, Sthephen (1997), Comportamiento Organizacional, **Prentice Hall**, México.
- Rock, Milton (1989), Manual de Administración de Sueldos y Salarios, **McGraw Hill**, México.
- Sabino, Carlos (1992), El proceso de Investigación, **Panapo**, Caracas.
- Samer, Joanne (1998), Tailored team compensation. **Controller Magazine**, www.Controllermaga.com
- Sánchez, Cesar (2002), Manual de Equipos de Trabajo, **Consultores Gerenciales, C.A.**, Caracas.
- Mercadeo de Servicios (1999), Serie Foros, **Foncied**
- Troconis, R. Weffer (2002), Estudio de los planes de compensación basados en desempeño en empresas del sector de alta tecnología en Venezuela., Tesis de Grado, **UCAB**, Caracas.
- Urquijo, José (1997), Administración de Sueldos y Salarios (Remuneración del Trabajo Humano), **UCAB-UCV**, Caracas.
- Urquijo, José (2001), Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al siglo XXI, **UCAB**, Caracas.
- Vásquez, Gustavo (1995), Modelo para compensar el rendimiento de grupos de trabajo en una organización de investigación y desarrollo, Tesis de Grado, **UCAB**, Caracas.
- Waterman, Robert (1980), En busca de la excelencia, **Norma**, Santa Fe de Bogotá



- Zúñiga, Arturo, (2003), Evaluación 360° www.dequate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360°

Entrevista realizada los clientes evaluadores directos
(Integrantes de los equipos de trabajo)

A. PERSONAL:

A.1 Propósito Común:

1. ¿Considera que los propósitos establecidos para los equipos de trabajo son claros?
2. ¿Considera que los propósitos establecidos para los equipos de trabajo son relevantes?
3. ¿Considera que los parámetros establecidos para los equipos de trabajo son alcanzables?

A.2 Roles Claros:

4. ¿Considera que existe cooperación dentro de los equipos?
5. ¿Considera que la división de tareas es apropiada?
6. ¿Entiende las responsabilidades de su trabajo?

A.3 Procesos Efectivos:

7. ¿Considera que su trabajo contribuye al éxito de la empresa?
8. ¿Considera que los procesos para alcanzar las metas son efectivos?
9. ¿Considera que los procesos establecidos fomentan el trabajo en equipos?
10. ¿Considera que todos contribuyen por igual?
11. ¿Qué alternativas podría aportar a la empresa para mejorar los procesos?

A.4 Relaciones Sólidas:

12. ¿Considera que existe confianza dentro de los equipos?
13. ¿Considera que existe competencia dentro de los equipos?
14. ¿Considera que existe aceptación dentro de los equipos?

Entrevista realizada a los evaluadores del sistema de compensación actual
(Evaluadores directos)

B. ESTRATEGIA

B.1 Misión:

B.1.1 Organización:

1. ¿Conoce la misión de la empresa?
2. ¿La misión de la empresa fomenta el trabajo en equipo?

B.1.2 Sistema de Compensación:

3. ¿Considera que la misión del sistema de compensación en equipo se encuentra alineada con la misión de la empresa?

B.2 Visión:

B.2.1 Organización:

4. ¿Conoce la visión de la empresa?
5. ¿La visión de la empresa fomenta el trabajo en equipo?

B.2.2 Sistema de compensación:

6. ¿Considera que el sistema de compensación en equipo se utiliza como un recurso para cumplir con la visión de la empresa?
7. ¿Qué aspectos del sistema de compensación en equipo modificaría usted para alcanzar la visión de la empresa?

B.3 Objetivos:

B.3.1 Organización:

8. ¿La organización fomenta el trabajo en equipo?
9. ¿Considera que la compensación en equipo es un instrumento clave para el logro de los objetivos de la organización?

B.3.2 Sistema de Compensación:

10. ¿Conoce usted los objetivos del sistema de compensación en equipo?
11. ¿Considera que los objetivos propuestos al momento de la implantación del sistema de compensación en equipo se han alcanzado?

12. ¿Cuáles objetivos no se han alcanzado?

B.4 Planes y políticas:

B.4.1 Organización:

13. ¿Dentro de los planes y políticas de la empresa se ve reflejado el trabajo en equipo?

B.4.2 Sistema de compensación:

14. ¿Se han cumplido los planes y políticas establecidos dentro del sistema de compensación en equipo?

15. ¿Qué acciones implementaría dentro de los planes y políticas del sistema de compensación?

C. SISTEMA

C.1 Sistema de comunicación:

16. ¿Cuánto tiempo tomo comunicar a los integrantes de los grupos el nuevo sistema de compensación en Equipo?

17. ¿La compañía explicó a los miembros del equipo las razones que se buscan detrás del sistema de compensación en equipo?

18. ¿Cuáles fueron las herramientas comunicacionales utilizadas para difundir la información?

19. ¿Considera que los sistemas de comunicación utilizados dentro de la empresa son claros y accesibles para todos?

20. ¿Qué medios adicionales recomendaría usted para difundir la información?

C.2. Sistemas de medición de Desempeño:

21. ¿Considera que las competencias para medir el desempeño de los representantes técnicos son adecuadas?

22. ¿Cuáles otras competencias considera que deberían tomarse en cuenta?

23. ¿Qué aspectos del desempeño de los equipos de trabajo mejoraron con la utilización de este tipo de compensación?

C.3 Sistemas de Planificación:

24. ¿Cada cuánto tiempo son cambiados los parámetros de productividad?*

25. ¿Qué aspectos fueron tomados en cuenta a la hora de planificar el sistema de compensación en equipo?
26. ¿Qué aspectos no se tomaron en cuenta a la hora de la planificación del sistema de compensación en equipo?
27. ¿ Se ha puesto en práctica alguna propuesta realizada por los integrantes del equipo?
28. ¿Qué peso debe tener la retribución variable frente a la fija?
29. ¿Puede considerarse la gestión de RRHH, durante el diseño e implementación del Sistema de Compensación en equipo, como un valor agregado al desarrollo del proceso?

D. VENTAJAS COMPENTITIVAS(HABILIDADES):

D. 1 Matriz DOFA:

D.1.1 Debilidades:

30. Señale dos (2) debilidades del Sistema de Compensación en Equipo:

D.1.2 Oportunidades:

31. Señale dos (2) oportunidades del Sistema de Compensación en Equipo.

D.1.3 Fortalezas:

32. Señale dos (2) fortalezas del Sistema de Compensación en Equipo.

D.1.4 Amenazas:

33. Señale dos (2) amenazas del Sistema de Compensación en Equipo.

Entrevista realizada al beneficiario interno
(Evaluador indirecto)

1. ¿Considera que ha mejorado el desempeño de los representantes técnicos desde la implantación del plan?
2. ¿Qué aspectos del desempeño de los equipos de trabajo se ha mejorado con la utilizando este tipo de compensación?
3. Por su experiencia con el trabajo realizado por los equipos, ¿qué aspectos propondría para un diseño de un plan de compensación variable?

Encuesta de satisfacción realizadas a los beneficiarios externos
(Evaluadores indirectos)

1. ¿Satisfacción con el nivel de respuestas y amabilidad del personal que lo atendió?
2. ¿Calidad de reparación de su máquina?
3. ¿Cuán satisfecho está en general con la calidad de resolución de la empresa respecto al servicio brindado por los representantes técnicos?