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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIÓLOGO)

LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN VENEZUELA

Realizado por: Zomaria Karina Florencio Cassalett C.I. 19.163.691 y Daniela Alessandra Sardi Millán C.I. 20.191.699

Profesor guía: Josué Bonilla García C.I. 6.344.160

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido :	evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de() puntos.
Nombre:	Firma:
Nombre:	Firma:
Nombre:	Firma:
Caracas,dede	

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

LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN VENEZUELA

Tesista: Zomaria Karina Florencio Cassalett Tesista: Daniela Alessandra Sardi Millán

Tutor: Josué Bonilla García

Caracas, julio, 2013

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a toda mi familia, por todo su cariño y apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de este recorrido.

A todos los profesores que guiaron mi camino para la culminación de esta meta, en especial a Josué Bonilla y Gustavo García.

Zomaria Florencio

A Dios, y a la Virgen del Valle que me han iluminado el camino.

A mis padres y hermano, por todo su apoyo incondicional en cada momento durante esta gran etapa de mi vida.

Daniela Sardi

AGRADECIMIENTOS

A nuestro profesor y tutor Josué Bonilla, por brindarnos su orientación y apoyo durante todo el proceso de investigación y realización de este estudio.

Al profesor Gustavo García, por su asesoramiento en la realización del seminario de trabajo de grado.

A los gerentes de compensación de las empresas que formaron parte de la población de estudio, por abrirnos las puertas de dichas empresas y brindarnos su colaboración.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo de grado.

ÍNDICE GENERAL

		Pág.
ÍNDIC	CE DE FIGURAS	vii
ÍNDIC	CE DE TABLAS	viii
ÍNDIC	CE DE GRÁFICOS	ix
RESU	MEN	X
INTRO	ODUCCIÓN	11
CAPÍT	ΓULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
	ΓULO II OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
	etivo general	
	etivos específicos	
	ΓULO III MARCO TEÓRICO	
Calida	d de gestión en los procesos de Compensación	24
1.	La calidad y los sistemas de gestión de calidad	24
2.	Calidad en la gestión de recursos humanos	28
3.	Calidad en el proceso de compensación	30
CAPÍ	ΓULO IV MARCO METODOLÓGICO	34
1.	Diseño de la investigación:	34
2.	Nivel de investigación:	34
3.	Población y Muestra:	35
4.	Variable de estudio: definición conceptual y operacional	35
5.	Técnicas para la recolección y análisis de la información	38
6.	Factibilidad	40
7.	Consideraciones éticas	40
CAPÍ	ΓULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
1.	Cumplimiento del sector en la gestión de la calidad en los procesos de compensación, las	
	lencia/indicadores y su impacto	
1	.1. Principios de gestión de la calidad	42
1	.2. Evidencias/Indicadores v su impacto	43

2.	Descripción de los principios de la gestión de calidad en los procesos de compensación 4	4
3.	Descripción de las evidencias/indicadores presentes en cada principio de la gestión de calidad os procesos de compensación	1
eni	os procesos de compensación	1
4.	Relación entre las evaluaciones de los principios de gestión de calidad y el impacto: 5	7
CAPÍ	ΓULO VI DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES5	9
1.	Características generales del sector de telefonía móvil con base en una gestión de calidad: 6	0
2.	Los principios de gestión de calidad en los procesos de gestión de compensación: evaluación e pacto de las evidencias/indicadores para su medición	
3. de d	Comparación entre los resultados del análisis global en el proceso de RRHH y en el subproceso de compensación	
RECO	OMENDACIONES	0
REFE	RENCIAS BIBLIOGRÁFICAS7	1
ANEX	XOS7	4
AN	EXO A	5
Inst	rumento para el levantamiento de la información	5
AN	EXO B9	0
Coe	eficiente de correlación9	0

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1:Modelo de un sistema de gestión basado en la calidad	28
Figura N° 2:Instrumento para la medición de la gestión de la calidad en los procesos de	
compensación	39

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla N°1: Comparación de los enfoques tradicionales y de la calidad en la gestión de RRHH	29
Tabla N°2: Operacionalización de la variable calidad en la gestión de los sistemas de compensación	in 36
Tabla N°3: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque al cliente	51
Tabla N°4: Evidencias/Indicadores sobre el principio liderazgo	52
Tabla N°5: Evidencias/Indicadores sobre el principio participación	53
Tabla N°6: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en procesos	53
Tabla N°7: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en sistemas	54
Tabla N°8: Evidencias/Indicadores sobre el principio mejora continua	55
Tabla N°9: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en hechos	55
Tabla N°10: Evidencias/Indicadores sobre el principio relación mutuamente beneficiosa con los	
proveedores	56
Tabla N°11: Comparación de la evaluación de los principios de gestión de calidad	67
Tabla N°12: Comparación del impacto de las evidencias/indicadores en los sistemas de gestión	69
Tabla N°13: Coeficiente de Correlación	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Grado de Cumplimiento de los principios de gestión de calidad	42
Gráfico N° 2: Impacto de la evidencias/indicadores	44
Gráfico Nº 3: Grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad	45
Grafica N°4: Impacto de las evidencias/indicadores asociados a los principios de gestión	de
calidad	
	58

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad tomando en cuenta la "International Organization for Standardization" en los procesos de compensación de las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela para el año 2013. Para ello se llevó a cabo una investigación de tipo no experimental, de campo y descriptiva. Las empresas que se tomaron en cuenta para la investigación fueron Movistar, Movilnet y Digitel, las cuales conforman el sector de telefonía móvil, siendo las más representativas en el país. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario basado en los principios de gestión de calidad, el cual fue aplicado en forma de entrevista estructurada a los gerentes del área de compensación. Los resultados de la investigación permitieron evaluar la gestión de los procesos de compensación con base en los ocho principios de gestión de calidad, así como también se contemplaron las evidencias/indicadores y el impacto que éstas representan para dicha gestión. Al analizar estos resultados, se obtuvo que las empresas de telefonía móvil cumplen con los principios de gestión de calidad, sin embargo, existen áreas de mejora en cada principio, escasas evidencias/indicadores y brechas entre la evaluación y el impacto de las evidencias/indicadores. Se considera que el estudio es de utilidad para generar nuevos conocimientos en la línea de investigación "sistemas de gestión de la calidad y recursos humanos" del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, así como también para las empresas del sector telecomunicaciones y otras empresas en general, ya que les brindará una referencia para evaluar la gestión en sus sistemas de compensación e identificar los aspectos a mejorar, reforzar o implementar en dicha gestión para así optimizar su calidad y cumplir con los objetivos planteados por la organización.

Palabras claves: compensación; sistemas; sistemas de calidad; calidad de gestión de la compensación; ISO 9001:2005; principios de gestión de calidad.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se han interesado en encontrar el modo de sobresalir en el mercado, buscando factores diferenciadores en sus tradicionales métodos de gestión, para así diferenciarse de otras empresas, atraer una mayor clientela y mejores trabajadores.

Tener una gestión basada en calidad es fundamental para lograr los objetivos organizacionales y para establecer mejores prácticas en las diferentes áreas y departamentos que conforman a la organización. Uno de los modelos de gestión de la calidad aplicables a las organizaciones son las normas ISO 9000:2005, la cual se basa en ocho principios asociados a los sistemas de gestión.

Las prácticas de gestión de calidad desarrollados por la ISO, influyen en los Recursos Humanos (RRHH) de la organización, por lo que es importante plantear estrategias para su implementación, así como en los diferentes subprocesos que lo componen, incluyendo el subproceso de compensación.

En este sentido, distintos autores inciden en que la telefonía móvil en Venezuela es uno de los servicios mejor evaluados en cuanto a calidad y otros indicadores en comparación a otros servicios de gran índole en el mercado, por lo tanto, la gestión que implementan en áreas como RRHH son tomados como referencia para otras organizaciones.

Por lo anterior expuesto, esta investigación tuvo como objetivo general analizar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad de la ISO en los procesos de compensación de las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela

Un gran número de autores, han estudiado la gestión de calidad en los sistemas de RRHH en diferentes organizaciones, basándose en los estándares de calidad de ISO, uno de estos estudios, considerado como antecedente principal para esta investigación, fue la tesis de postgrado del profesor Josué Bonilla (2010), así como la tesis de pregrado de las Licenciadas Camiña y Goncalves (2009).

Sin embargo, no se encontraron antecedentes directos que estudien de manera empírica la calidad en la gestión de los sistemas de compensación específicamente, por lo tanto la presente investigación es de gran utilidad para generar nuevos conocimientos en materia de compensación y de gestión de calidad, de la misma manera, será de utilidad para las empresas del sector telecomunicaciones y otras empresas en general, ya que les brindará una referencia para evaluar la gestión en sus procesos de compensación.

Con el propósito de lograr el objetivo antes planteado, se desarrolló la investigación, la cual presenta seis (6) capítulos desarrollados de la siguiente manera: en el capítulo I, planteamiento del problema, se formula el problema de investigación y la justificación, en la cual se resalta la importancia y relevancia de la investigación; el capítulo II, hace referencia a los objetivos generales y específicos de la investigación; en el capítulo III, marco teórico, se realiza el análisis de los antecedentes y teorías que sustentan a la investigación; seguidamente, en el capítulo IV, marco metodológico, se especifican el tipo de estudio, diseño de la investigación, unidad de análisis, así como también la operacionalización de la variable. Asimismo, se describe el instrumento de recolección de datos, la factibilidad y consideraciones éticas; en el siguiente capítulo, presentación y análisis de resultados, se procesan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento expuesto, a través de una escala Likert, así como la representación gráfica de estos resultados para lograr una mejor ilustración y comprensión de los mismos; el último capítulo, discusión de resultados y conclusiones, hace referencia a consideraciones finales sobre la información obtenida y el razonamiento del análisis de resultados. Seguidamente se presentan las recomendaciones para futuras investigaciones y para las empresas del sector.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La globalización como proceso, impacta de forma determinante la manera de comportarse de cualquier organización empresarial, pues ésta debe tratar de al menos sobrevivir. Es por esto que las organizaciones deben actuar más allá del sistema tradicional de gestión, buscando crear factores de diferenciación y sostenibles en el tiempo, para así distinguirse de otras empresas y a la vez obtener ventajas competitivas. (Ferrer y Clemenza, 2006). En este sentido, Botero (2010), plantea que este proceso de globalización ha llevado a los dueños de las empresas de todos los países a rediseñar su estrategia de funcionamiento para tratar de ganar el juego dentro del nuevo conjunto de reglas y destacar ante los competidores.

Por su parte, Carro y Carro (2008, p. 34) plantean que "las organizaciones se han preocupado por encontrar el modo de sobresalir en el mercado para atraer una mayor clientela y mejores trabajadores, situación que se soluciona a través de la calidad". En tal sentido, Petrick y Furr (2003), definen la calidad como "un sistema centrado en los individuos que pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción del cliente a un coste en continuo descenso. Funciona horizontalmente a través de los departamentos y funciones, implicando a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, se extiende hacia adelante y hacia atrás para incluir la cadena de proveedores y la de clientes." (p.29).

Existen múltiples normas, estándares y sistemas de gestión de calidad, dependiendo estos de la industria, del sector, de la región y del país. Uno de dichos modelos de gestión de la calidad aplicables a las organizaciones en general son las normas ISO 9000, las cuales "representan una familia de normas relacionadas con la gestión en múltiples esferas, creadas

por la ISO en 1987 con el objetivo de homogeneizar los sistemas de gestión existentes en diferentes empresas y sectores" (Carro y Carro, 2008, p. 34). A partir de 1987, las organizaciones cuentan con la posibilidad de obtener una certificación en sus sistemas de gestión de calidad, por parte de una organización acreditada para ello, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos en la norma ISO 9000:2005. (Fondonorma, 1987).

La International Organization for Standardization (ISO) 9000:2005 (2005), plantea a su vez, que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos. Del mismo modo, se han establecido un conjunto de procedimientos mediante los cuales se consigue la calidad en las organizaciones, uno de ellos es incorporarla al proceso de gestión (Udaondo, 1992). Por lo tanto, se entiende como gestión de calidad el "modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de las funciones de calidad con vistas a sus mejoras permanentes" (Udaondo, 1992, p. 5-6).

Se ha desarrollado un modelo de gestión de calidad basado en ocho (8) principios asociados a los sistemas de gestión, que según Fondonorma (2000), son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional, estos son: 1) enfoque al cliente, 2) liderazgo, 3) participación en los procesos de gestión, 4) enfoque basado en procesos, 5) enfoque de sistemas, 6) mejora continua, 7) enfoque basado en hechos y 8) relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Un gran número de autores, según Bonilla (2010), han estudiado la gestión de calidad en diferentes organizaciones, basándose en los estándares de calidad de ISO, entre los cuales se encuentran: Subba, Ragu-Nathan y Solís (1997); Simmons y White (1999); Chaudhuei y Acharya (2000); Chow.Chua, Goh y Boo Wan (2005); Nava y Rivas (2008); McMahan y Wright (1992). Al comparar los resultados obtenidos, queda claro que aun cuando las empresas no cuenten con la certificación de las norma ISO, no necesariamente implica que estas organizaciones no presenten un sistema de gestión de calidad. Cabe destacar entre sus conclusiones, que las prácticas de gestión de calidad influyen en los Recursos Humanos (RRHH) de la organización, por lo que es importante plantear estrategias para la implementación de éstas en las organizaciones.

Tomando en cuenta lo antes planteado, es evidente que la calidad es un elemento de suma importancia para los nuevos estilos de gestión en las empresas, por lo tanto un "sistema de gestión de calidad aplicado en los procesos organizacionales como en RRHH impulsa la transformación que requiere este departamento como resultado de todos los cambios que han surgido a nivel mundial, especialmente en el siglo XXI, lo cual nos da mayores posibilidades de atraer y retener a trabajadores comprometidos y bien preparados, con una cultura de trabajo que los satisfaga y que les sea agradable" (Petrick y Furr, 2003, pp. 18).

Dicho proceso de RRHH consiste en un conjunto de "actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados". (Robbins y Coulter, 2005, p.283).

Para comprobar las prácticas de la calidad de gestión de RRHH, Bonilla (2010) realizó un estudio en el que analizó hasta qué punto los sistemas de gestión de RRHH se orientan según los principios de la calidad y qué tipo de evidencias/indicadores cualitativos o cuantitativos podrían ser utilizados para su medición. Como punto de partida se diseñó un instrumento de medición de la calidad de los procesos de gestión de RRHH, con base en los principios de los sistemas de la calidad establecidos por la ISO (p.46). Los representantes de las 20 empresas participantes, pertenecientes a diferentes sectores de la economía del área Metropolitana de Caracas, evaluaron los ocho principios de los sistemas de gestión de la calidad en los sistemas de gestión de RRHH de sus respectivas empresas y a su vez proporcionaron información sobre las evidencias o indicadores relacionados con cada principio.

Bonilla (2010), obtuvo como resultados que las organizaciones tienen una idea general de los principios, pero al momento de revisar las evidencias/indicadores se notan debilidades importantes en su aplicación.

Esto indica que las organizaciones no cuentan con los mecanismos necesarios ni aplican prácticas acordes con la importancia que otorgan a las evidencias/indicadores, y que además, los niveles de presencia de los principios de la calidad son inferiores a los que podrían considerarse como óptimos de acuerdo con lo esperado por los evaluadores (Petrick y Furr, 2003).

En el mismo orden de ideas, Bonilla (2010) indicó que "las prácticas adecuadas de gestión repercuten en los RRHH de la organización, así como también en los subprocesos que comprenden... si dichos procesos no son bien llevados pueden afectar negativamente el rendimiento de los empleados y la organización, de allí la importancia del diseño de estrategias para la gestión, como aquellas vinculadas a los sistemas de compensación e incentivos individuales y grupales..." (p.44).

Bonilla (2010), mencionó que su investigación "se centró de manera general en todo el sistema de gestión de RRHH, lo cual podría considerarse como una limitación si se toma en cuenta que cada proceso que integra el área (provisión, compensación, formación y desarrollo, etc.) podría arrojar resultados precisos sobre sus niveles de calidad, los cuales no necesariamente son los mismos. Resultaría interesante profundizar en este aspecto (intraprocesos) cuyos resultados para una organización podrían compararse con los de otras empresas pertenecientes a uno o varios sectores económicos" (p. 62).

Como se ha evidenciado, la calidad es fundamental para lograr los objetivos organizacionales y para establecer mejores prácticas de gestión de RRHH; en este sentido, la implementación de la gestión de la calidad en todos sus subprocesos, incluyendo el de compensación, es de gran importancia.

La compensación es un área central de todo sistema de RRHH, comprende la remuneración, prestaciones e incentivos de los empleados en una organización (Chiavenato, 2009, p.15). Este sistema ocupa una posición clave en el engranaje total de todas y cada una de las funciones que comprenden a las empresas, pues todas éstas implican costos orientados al personal y a la organización (Urquijo y Bonilla, 2008).

Sobre los sistemas de compensación, Dessler (2009) e Ivancevich (2004) mencionan que éste, es la función de RRHH que trata de recompensar a los individuos a cambio de realizar una diversidad de tareas organizacionales. Entre los objetivos de la compensación se encuentran atraer y retener empleados, motivarlos, administrar los pagos dentro del marco legal, facilitar los objetivos estratégicos de la organización, entre otros. Como consecuencia de esto, es relevante resaltar la importancia de contar con calidad en la gestión de los procesos de compensación, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de este proceso,

ya que, sin un sistema de gestión adecuado es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa, así como también, disminuirá su desempeño e incrementará el nivel de queja.

Según Robbins y Coulter (2005) "desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de Gerencia de Recursos Humanos, porque puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos" (p. 298). Por lo tanto, los sistemas de compensación de calidad serán eficaces en la medida en la que cumplan sus objetivos (ISO, 2005). Entendiéndose como eficacia o efectividad organizacional el "grado en el cual se logran los objetivos basándose en la relación de "outputs" obtenidos- "outputs" deseados" (Fernández y Sánchez, 1997, p. 46).

Por su parte, Richards (2006) plantea que "las recompensas y programas de reconocimiento pueden mandar un mensaje fuerte a los empleados sobre su importancia para la organización. Entender los factores detrás de una implementación exitosa de estrategias de compensaciones puede ayudar a las organizaciones en el uso óptimo de recompensas para alcanzar sus objetivos organizacionales" (Richards, 2006, p. 36).

En definitiva, sería conveniente analizar si en la gestión del proceso compensación se evidencian los ocho (8) principios de calidad expuestos por la ISO (2005), pues la presencia de éstos, ayudará a cumplir con los objetivos organizacionales, y de esta manera, los empleados podrán desempeñar de forma exitosa las tareas y responsabilidades que les han sido asignadas.

Para estudiar las mejores prácticas de compensación que presentan las empresas, varios autores han desarrollado diversos modelos, los cuales concuerdan con que es sumamente importante que se desarrollen diferentes dinámicas culturales, programas y prácticas para lograr la satisfacción y compromiso de los trabajadores, contribuyendo de tal manera al buen desarrollo de las competencias y logro de resultados dentro de dichas organizaciones.

Uno de los modelos que se considera más completo y que contiene las mejores prácticas de compensación, es el expuesto por World at Work (2006), organización sin fines de lucro que brinda educación, conferencias e investigaciones de recursos humanos, en el área de

compensación, con la finalidad de brindarle a las empresas herramientas para atraer, motivar y retener una fuerza laboral talentosa.

Dicho modelo está conformado por cinco (5) elementos o indicadores que son relevantes para un sistema de compensación de calidad: la compensación, que incluye el salario base, el salario variable y los incentivos a corto y a largo plazo; los beneficios otorgados a los empleados; la experiencia de trabajo, referida a una mayor flexibilidad y balance vida- trabajo; el rendimiento y el reconocimiento, que toma en cuenta la planificación y la retroalimentación en el ámbito laboral; y por último el desarrollo de carrera, que se refiere a las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo en el trabajo (World at Work, 2006). Según Camiña y Goncalves (2009), "estos elementos representan las herramientas con las que cuenta la organización y de los cuales la misma escogerá para así ofrecer una propuesta de valor que genere utilidad tanto para los trabajadores como para la organización" (p.15).

En este contexto, los beneficios, la compensación, los incentivos, las recompensas y por supuesto, el reconocimiento, han sido vinculados gradualmente con los procesos de calidad en las organizaciones. En 1992, Ernst y Young de la "American Quality Fundation", según Dwight,(s/f), realizaron un estudio internacional de calidad (IQS), que examinaba la estrategia de compensación por el uso de una variedad de prácticas de gestión en más de quinientas (500) grandes empresas de Canadá, Alemania, Japón y EEUU, indicando que las prácticas de compensación relacionadas con la calidad están aumentando rápidamente en el lugar de trabajo, y no sólo a nivel ejecutivo (Dwight, s/f).

Para dicho estudio, Ernst y Young aplicaron una encuesta, obteniendo como resultado que durante los próximos años habrá un aumento dramático en el número de empresas que planean introducir programas de compensación haciendo hincapié sobre todo en la calidad. El enfoque de compensación que se aplicará, se deberá ajustar al modelo que mejor se adapte al nivel de desarrollo de la organización (Dwight, s/f).

Así mismo, Madero (2009) realizó un estudio en el que se destaca una serie de reflexiones sobre factores estratégicos y operativos que están relacionados con los sistemas de compensación en empresas de servicios; en dicho trabajo, se analiza la situación actual, problemática, tendencias y condiciones necesarias para la instrumentación de un buen sistema

de compensación en las empresas y se realiza un análisis descriptivo univariado, con el que se observan frecuencias con respecto a la utilización de distintos elementos que pueden conformar un proceso de compensación. La investigación se llevó a cabo en Monterrey, (México), aplicándose un cuestionario a 24 ejecutivos de RRHH. de diversas empresas de servicios.

Madero (2009), al realizar una entrevista a los gerentes de Recursos Humanos, obtuvo como resultado siete (7) herramientas o indicadores que utilizan la mayoría de las empresas cuyos gerentes fueron entrevistados, entre los cuales están: políticas salariales, perfiles de puestos, análisis de puestos, descripciones de puestos, evaluaciones de puestos, tabuladores salariales y por último encuestas salariales.

Los indicadores y herramientas mencionados anteriormente, ayudan a estimar la calidad y las mejores prácticas a nivel de gestión de los sistemas de compensación en todas las empresas y en cualquier ámbito económico en el que se desenvuelva la misma. La compensación, como parte de RRHH., debe estar bien estructurada y ser lo suficientemente eficaz para poder atraer a personas capacitadas para las necesidades de la empresa, y retenerlos para lograr las metas que se han propuesto, pues como dicen López y Perla (2001), "en un mundo laboral tan competitivo y globalizado, con poca gente capacitada, la principal preocupación es retener al personal que se considera valioso para la empresa" (p. 13).

Comúnmente son las grandes empresas las que cuentan con una gran capacidad de atracción de empleo, por lo tanto están presionadas a proporcionar un sistema de compensación competitivo (Camiña y Goncalves, 2009). La calidad está altamente relacionada con la competitividad, pues un sistema de compensación con alta calidad coloca a la empresa en un plano competitivo diferente al de sus competidores y le permite una mayor variedad de opciones estratégicas (Belohlav, 1993).

La compensación presenta una oportunidad para una mejor gestión de RRHH., las empresas están en condiciones para ofrecer recompensas que aborden plenamente las necesidades de sus trabajadores y aumentar su capacidad competitiva para atraer, motivar y retener a los trabajadores, y de esta manera contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa (Rumpel y Medcof, 2006).

Según Martínez (2006), el sector de las telecomunicaciones es uno de los sectores económicos que más cambios han experimentado en los últimos años, por lo tanto, las políticas de gestión de personas y remuneración de las mismas se han visto afectadas directamente. Es por ello que las empresas que se desenvuelven en este sector están en una continua búsqueda de estrategias que les permitan ser líderes en el mercado y ser más competitivas.

El éxito de estas compañías depende del compromiso fundamental de proveer productos y servicios de calidad que satisfagan los requerimientos de sus clientes (calidad externa), así como también implementar sistemas de compensación de calidad interna que complazcan al personal de la empresa y así poder lograr sus objetivos estratégicos (Pernalete y Medina, 2008).

En Venezuela, como en los principales países del mundo, la tecnología de las telecomunicaciones ha traído cambios vertiginosos en la forma de comunicarnos: la telefonía fija, telefonía celular, Internet y la TV por suscripción, son fundamentales para el consumidor venezolano. El crecimiento del sector Telecom se ubica por encima del crecimiento consolidado del PIB, haciendo que su participación en la economía sea cada vez mayor. Mientras que la economía ha decrecido en seis de los últimos diez trimestres, el promedio del crecimiento intertrimestral de las telecomunicaciones en este período ha sido superior al 9%. Las telecomunicaciones tienen 30 trimestres consecutivos de crecimiento (siete años y medio) (Jiménez, 2011).

En cuanto al sector telecomunicaciones especializados en telefonía móvil en Venezuela, está conformado por "empresas que cuentan con altos niveles de desarrollo en sus sistemas de compensación, es decir, son grandes empresas ya consolidadas, y por tanto se espera que cuenten con un sistema de compensación bien estructurado" (Camiña y Goncalves, 2009, p. 20). Surgen alrededor de los años 90, cuando compañías como Movilnet en 1992, Telcel (ahora Telefónica) en el 1997 y Digitel en 1997 inician sus operaciones. Desde su incorporación a la economía venezolana este sector ha tenido un notable crecimiento (Jiménez, 2004, c.p. Camiña y Goncalves, 2009).

De acuerdo a Jiménez (2004, c.p. Camiña y Goncalves, 2009) se destaca que la telefonía móvil en Venezuela es uno de los servicios mejor evaluados en cuanto a calidad y otros indicadores en comparación a otros servicios de gran índole en el mercado. Es por esto que las empresas líderes de este sector, se encuentran consolidadas en el país y en líneas generales se consideran como referencia principal sobre la gestión de RRHH.

En este contexto, la tesis de Camiña y Goncalves, (2009), titulada "Estudio del Sistema de Compensación Total en empresas de telefonía móvil (caso Venezuela)", se centró en determinar las características del sistema de compensación total en las empresas del sector telecomunicaciones en telefonía móvil en Venezuela, tomando como base el modelo de World at Work, específicamente en Movilnet, Telefónica y Digitel. Obtuvieron como resultado que estas empresas "han desarrollado en gran medida los beneficios otorgados a sus empleados, mientras que las actividades relacionadas con el balance vida trabajo no han sido desarrolladas en su totalidad; en cuanto a las dimensiones compensación, desarrollo y oportunidades de carrera, desempeño y reconocimiento, las empresas se encuentran en un nivel intermedio de desarrollo" (p. 10).

De igual forma, concluyeron que "las empresas de telefonía móvil en Venezuela cuentan con personal reducido, tanto en la unidad de RRHH como en la unidad de compensación con respecto a la totalidad de los trabajadores de la organización y es por ello que se recomienda para futuras investigaciones, el estudiar a profundidad la eficiencia y la calidad de los procesos que son llevados a cabo en cada una de las organizaciones" (Camiña y Goncalves, 2009, p. 122).

Por tal razón, surge la preocupación de evaluar la gestión de los procesos de compensación en las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela, tomando como referencia los principios de calidad de gestión de la ISO, y de esta manera lograr determinar: ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad de la International Organization for Standardization (ISO) en los procesos de compensación de las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela para el año 2013?

Esta investigación puede ser de utilidad para generar nuevos conocimientos en materia de compensación, siendo ésta una de las menciones de la carrera de Relaciones Industriales dictada en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), así como también en el tema de gestión de calidad, y de esta manera, enriquecer a la línea de investigación "sistemas de gestión de la calidad y recursos humanos" del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la UCAB, pues hasta el momento no existen antecedentes directos que estudien de manera empírica la calidad en la gestión de la compensación como subproceso de RRHH.

De la misma manera, será de utilidad para las empresas del sector telecomunicaciones y otras empresas en general, ya que les brindará una referencia para evaluar la gestión en sus procesos de compensación e identificar los aspectos a mejorar, reforzar o implementar en dicha gestión para así optimizar su calidad y cumplir con los objetivos planteados por la organización; así como también servirá para futuras investigaciones sobre la gestión de calidad en cualquier otro de los procesos que forman parte de RRHH.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Analizar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad de la ISO en los procesos de compensación de las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela para el año 2013. El análisis contempla los siguientes principios de gestión de la calidad:

- 1. Enfoque al cliente
- 2. Liderazgo
- 3. Participación del personal
- 4. Enfoque basado en procesos
- 5. Enfoque de sistemas
- 6. Mejora continua
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Objetivos específicos:

- 1. Identificar las evidencias/indicadores utilizadas para la medición de los principios de gestión de la calidad.
- 2. Evaluar el impacto de las evidencias/indicadores utilizadas para la medición de los principios de gestión de la calidad.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Calidad de gestión en los procesos de Compensación

Una vez presentado el planteamiento del problema es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio a realizar. En consecuencia, en el marco teórico se señalarán los diversos planteamientos, teorías, estudios y conceptos que permitirán establecer un sistema coordinado de conceptos que integrarán al problema en un ámbito donde tenga sentido.

El presente marco teórico iniciará con aspectos claves de la calidad y la gestión de calidad por ser éstos puntos relevantes para la investigación, seguidamente se hablará de la importancia de llevar a cabo una gestión de calidad en el proceso de recursos humanos al igual que en el subproceso de compensación, indicando sus aspectos más relevantes y sus mejores prácticas.

1. La calidad y los sistemas de gestión de calidad

La calidad, según la ISO 9000:2005 (2005), se entiende como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

En el mismo orden de ideas, Petrick y Furr (2003), establecen que la calidad es un sistema centrado en los individuos que pretende conseguir un continuo incremento en la satisfacción

del cliente a un coste en continuo descenso, es considerado un elemento de gran importancia para los nuevos estilos de gestión en las empresas.

En este sentido, se entiende como gestión de calidad, la "serie de elementos que interactúan o que están interrelacionados, para establecer y cumplir con una política y objetivos de calidad, con el fin de dirigir y controlar una organización con respecto a ésta. La política de calidad se refiere a las intenciones globales y a la orientación de una organización a los aspectos de calidad" (Carro y Carro, 2008, p. 37). Para la ISO 9000:2005 (2005), un sistema de gestión de calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos con respecto a la calidad.

Con la gestión de calidad, es posible influir en todas las actividades de la empresa, tiene como alcance gestionar, asesorar y controlar, su aplicación es mediante el convencimiento y participación e influye tanto en clientes externos como internos (Udaondo, 1992).

Existen múltiples normas, estándares y sistemas de calidad, dependiendo estos de la industria, del sector, de la región y el país. Uno de dichos modelos de gestión de la calidad aplicables a las organizaciones en general son las normas ISO, las cuales "representan una familia de normas relacionadas con la gestión en múltiples esferas, creadas por la ISO en 1987 con el objetivo de homogeneizar los sistemas de gestión existentes en diferentes empresas y sectores" (Carro y Carro, 2008, p. 34).

Otro aspecto de gran importancia que caracterizan a los sistemas de gestión de calidad basados en las normas ISO 9000:2005, es que se sustentan en 8 principios de gestión de la calidad. Estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección como marco para guiar a sus organizaciones hacia la mejora continua. Estos son (ISO, 2005):

- 1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 2. *Liderazgo:* los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

- 3. Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Ver siguiente capítulo para conocer más sobre los procesos.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- 6. *Mejora continua:* la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Las ventajas de aplicar una gestión de calidad se centran en (Fuentes, 2000):

- Generar productos y servicios mejorados.
- Disminuir costos.
- Aumentar la rentabilidad financiera de las empresas.
- Es un instrumento movilizador, ya que actúa motivando e integrando a los trabajadores que gracias a ella, se sienten más satisfechos con su empresa al considerarse como parte de la misma y de sus objetivos.
- Facilitar la comunicación a todos los niveles de la empresa, lo cual implica ventajas para la resolución de problemas técnicos y humanos en el seno de la empresa.
- Mejorar la imagen de los productos y servicios que se venden.

 Aumentar la satisfacción de los clientes es un factor condicionante de la lealtad de los mismos.

Los elementos fundamentales de la calidad son: la importancia del cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, los cuales se ven contemplados en los principios mencionados anteriormente (Dean y Bowen, 1994, c.p. Fuentes, 2000).

"La implantación de sistemas de calidad normalizados no es un requisito legal, sin embargo, un gran número de empresas que operan a nivel global reconocen que su adopción es la clave para hacer negocios en los mercados internacionales y para mejorar su competitividad. Esto evidencia el éxito y credibilidad que está adquiriendo el aseguramiento de la calidad" (Fuentes, 2000).

Para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad, existen diferentes etapas: (ISO, 2005).

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

"Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización" (ISO, 2005, p. 10).

La Figura N° 1, ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000. "Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo mostrado en la Figura N° 1 no muestra los procesos a un nivel detallado" (ISO, 2005, p. 10)

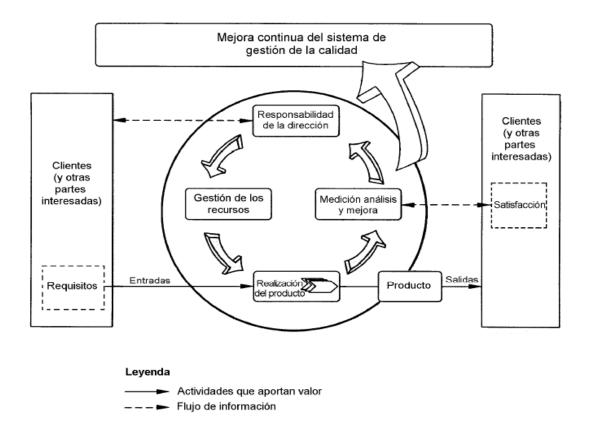


Figura N°1: Modelo de un sistema de gestión basado en la calidad. (Fuente: Norma ISO 9001: 2005, 2005, p. 10).

2. Calidad en la gestión de recursos humanos

La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad dentro de recursos humanos (RRHH), radica en el hecho de que sirve para la transformación que requiere este

departamento, como resultado de todos los cambios que han surgido a nivel mundial, especialmente en el siglo XXI, lo cual nos da mayores posibilidades de atraer y retener a trabajadores comprometidos y bien preparados, con una cultura de trabajo que los satisfaga y que les sea agradable (Petrick y Furr, 2003).

Petrick y Furr (2003), señalan que el enfoque tradicional de calidad en la dirección de RRHH ha sufrido un cambio y se ha transformado en un enfoque de calidad total, este cambio se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Comparación de los enfoques tradicionales y de la calidad en la gestión de RRHH. (Fuente: Petrick y Furr, 2003, p. 49).

	Enfoque Tradicional	Enfoque de la calidad total en la gestión de RRHH.
Filosofía	Un día de trabajo justo por un sueldo	Responsabilidad, compromiso y
	justo.	compensaciones compartidas
	Incremento en la productividad,	Incremento de la calidad, productividad,
Objetivos de la	rentabilidad, la calidad es secundaria;	satisfacción del cliente, satisfacción del
empresa	centrado en el trabajo	empleado y lealtad.
	Calidad adecuada para permanecer en	Gestión de calidad total y mejora continua
Objetivos de calidad	el negocio; el personal trabaja para	en y a través de cada nivel.
	conseguir mejoras en la calidad.	
Compartir la	Limitado a la información precisa para	Libros abiertos, se comparte la
información sobre la	llevar a cabo un trabajo.	información sobre beneficios,
empresa		productividad, calidad, costes y planes de
		gasto del capital.
Principales figuras	Gerentes, accionistas, clientes y	Clientes y todos los empleados,
	empleados.	accionistas.
Implicación del	Programas: sugerencias, planes,	Extensivo entre y dentro de los niveles y
empleado	premios personales a los empleados,	funciones. "forma de vida".
	normalmente no hay un sistema formal.	
	Formación en el trabajo, feedback a	Educación sobre calidad y economía,
Educación y	partir del mismo trabajo.	formación en varios aspectos, resolución
formación		de problemas y procesos de grupo.
Estructura de la		Diseñada y ajustada por el comité
recompensa	Diseñada y administrada por el cuerpo	directivo-empleado; formal, pronta
	directivo	incorporación en sindicatos.
Seguridad del puesto	Trabajo como un coste variable;	El compromiso formal es una
de trabajo	habituales paros involuntarios en las	consideración clave en todas las
	épocas bajas del negocio.	decisiones.

Como se señala en la tabla anterior, la gestión de la calidad se ha convertido en un objetivo principal para las organizaciones, pero es importante reconocer que "los cambios en la cultura

organizativa son lentos, e incluso los gerentes que hayan adoptado la filosofía de la gestión de calidad no necesariamente tendrán el poder de mover su organización y sus sistemas en una noche, por lo tanto los expertos en RRHH deben estar al corriente de las barreras que encuentra la gestión de calidad en los RRHH" (Petrick y Furr, 2003, p. 55).

Por lo tanto, "el potencial para el cambio hacia una gestión de calidad en los RRHH existe, y el grado requerido depende del equilibrio de fuerzas que conducen y frenan los principios de la mejora de la calidad" (Petrick y Furr, 2003, p. 58).

El proceso de RRHH que se desarrolla dentro de las empresas, consiste en un conjunto de "actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados" (Robbins y Coulter, 2005, p.283).

Los principales procesos dinámicos e interactivos, que se dan dentro de RRHH., se centran en 6 funciones que están influenciadas y a la vez afectadas por factores tanto externos como internos presentes en la organización. Entre ellos se encuentran: procesos para integrar personas (reclutamiento y selección); procesos para organizar a las personas (evaluación del desempeño y diseño de puestos); procesos para compensar a las personas (remuneración, prestaciones e incentivos); procesos para desarrollar a las personas (formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento); procesos para retener a las personas (higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y sindicatos); y por último procesos para auditar a las personas (banco de datos y sistemas de información administrativa). (Chiavenato, 2009, p.15).

3. Calidad en el proceso de compensación

Sobre el subproceso de compensación, Dessler (2009) e Ivancevich (2004) mencionan que la compensación es la función de recursos humanos que trata de recompensar a los individuos a cambio de realizar una diversidad de tareas organizacionales. Su concepto varía dependiendo del punto de vista del empleador y el trabajador; para el trabajador es una retribución que recibe por su trabajo y por haber invertido tiempo y dinero en su formación académica, al mismo tiempo representa su principal fuente de ingreso; por otro lado, para el empleador la

compensación que se le da a los trabajadores es un costo de producción (Milkovich, 1996, c.p. Morales y Velandia, 2005).

Existen diferentes formas de compensar dentro de una empresa, entre las cuales se pueden encontrar la financiera, no financiera y total. (Urquijo y Bonilla, 2008):

- 1. Compensación financiera: implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores. Estas pueden ser directas o indirectas. Una compensación es directa cuando el trabajador recibe un pago en forma de salario, incluyendo las comisiones y primas; mientras que la compensación indirecta son aquellas formas de pago que no se caracterizan por ser programas de protección, pago pro tiempo no trabajado y servicio y donaciones a los empleados.
- 2. Compensación no financiera: consiste en las satisfacciones que una persona recibe del puesto mismo o del ambiento psicológico y físico donde trabaja, aspectos que a simple vista parecerán poco relevantes tales como: un ambiente amistoso, una palmadita del supervisor en el momento indicado entre otros.
- 3. Compensación total: establecida por la Asociación World at Work (2006), combina la compensación financiera y los beneficios con formas tangibles e intangibles, que utilizan las empresas para atraer, retener y motivar a sus trabajadores. Entre los objetivos de la compensación total se encuentran atraer y retener empleados, motivarlos, administrar los pagos dentro del marco legal, facilitar los objetivos estratégicos de la organización, entre otros. Como consecuencia de esto, es importante contar con calidad en los sistemas de compensación, para así asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y los empleados podrán desempeñar de forma exitosa las tareas y responsabilidades que les han sido asignados (Dessler, 2009 e Ivancevich, 2004).

Mediante el aporte de Ernst y Young de la "American Quality Fundation" con la realización de un estudio internacional de calidad (IQS), se logró vincular los beneficios, la compensación, los incentivos, las recompensas y por supuesto, el reconocimiento con los procesos de calidad en las organizaciones (Dwight, s/f).

A su vez Madero (2009) realizó un estudio en el que se destaca una serie de reflexiones sobre factores estratégicos y operativos que están relacionados con los sistemas de compensación y obtuvo como resultado siete (7) herramientas o indicadores que utilizan la mayoría de las empresas, entre los cuales están: políticas salariales, perfiles de puestos, análisis de puestos, descripciones de puestos, evaluaciones de puestos, tabuladores salariales y por último encuestas salariales.

Para estudiar las mejores prácticas de Compensación Total se han creado diferentes modelos que coinciden en que es sumamente importante que se desarrollen diferentes dinámicas culturales, programas y prácticas para lograr la satisfacción y compromiso de los trabajadores, contribuyendo de tal manera al buen desarrollo de las competencias y logro de resultados dentro de dichas organizaciones.

Uno de los modelos, es el propuesto por Milkovich y Newman (1999), que se basa en cuatro pilares: consistencia interna, competitividad la externa, contribución del empleado y administración; cada pilar posee diferentes técnicas para llevar a cabo los objetivos esenciales, los cuales son: eficiencia, equidad y legalidad. Aunado a esto, los autores toman en cuenta el costo de vida y la influencia que tiene en la compensación.

Morales y Velandia (2005), desarrollaron también un modelo de compensación, basado en la cultura, visión y misión de la empresa; dividen el sistema salarial en compensación directa, la cual considere el salario base, por mérito e incentivos, y recalca la vinculación del monto de la remuneración y el rendimiento del trabajador, a través de diferentes mecanismos de incentivos; así como también incluye compensación indirecta, que se refiere a una encuesta salarial en el mercado laboral.

Otro de los modelos, y el que se considera uno de los más actuales e interesantes es el creado por la World at Work (2006), organización sin fines de lucro que brinda educación, conferencias e investigaciones de recursos humanos, incluyendo compensación, beneficios, en el balance vida trabajo y recompensas totales integradas para atraer, motivar y retener una fuerza laboral talentosa.

Dicho modelo está conformado por cinco (5) elementos: la compensación, que incluye el salario base, el salario variable y los incentivos a corto y a largo plazo; los beneficios

otorgados a los empleados; la experiencia de trabajo, referida a una mayor flexibilidad y balance vida- trabajo; el rendimiento y el reconocimiento, que toma en cuenta la planificación y la retroalimentación en el ámbito laboral; y por último el desarrollo de carrera, que se refiere a las oportunidades de aprendizaje y de desarrollo en el trabajo (World at Work, 2006).

Es necesario mantener una gestión de calidad en el proceso de compensación, dándole importancia a cada uno de los subprocesos que lo conforman (compensación o remuneración; beneficios; balance vida- trabajo; desempeño y reconocimiento y desempeño; y desarrollo de carrera), pues de esta manera se lograrán los objetivos organizacionales (atraer, motivar, retener) que repercuten en la satisfacción y desempeño de los empleados y del negocio.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo, se abordarán aspectos metodológicos que comprenden los procedimientos ordenados, que esclarecerán los hechos y circunstancias hacia los cuales está encaminada la investigación, con el fin de proponer una estructura y unos mecanismos de carácter estratégico y funcionales para determinar la calidad de gestión en los procesos de compensación total.

1. Diseño de la investigación:

El proyecto de investigación, posee un diseño no experimental; Hernández, Fernández y Baptista (2003), lo definen como aquel que "se realiza sin hacer variar de forma intencional las variables independientes; se observan los fenómenos tal y como se dan en su entorno natural, para después analizarlos". (p.267); y transversal, ya que se miden las variables y cada una de sus dimensiones sin ningún tipo de manipulación y en un solo momento (Hernandez, Fernandez y Batista, 2003).

Además, la investigación también se considera de campo, la cual se entiende como "el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes" (UPEL, 1998, c.p. Bautista, 2004, p.28).

2. Nivel de investigación:

La investigación presenta un nivel descriptivo; Ramírez (2004) lo define como "aquellos estudios cuyo objetivo es la descripción con mayor precisión de las características de un

determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de la naturaleza de tales características" (p. 84).

Para estudiar y describir la variable de investigación calidad de gestión en los procesos de compensación, no se realizarán manipulaciones ni alteraciones, sino que se estudiará tal cual es y observando su comportamiento.

3. Población y Muestra:

Se trabajó con una población finita, la cual se puede definir como "aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total; el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforma la población en estudio" (Carrera y Vásquez, 2007, p. 88). Para esta investigación, se tomó como población de estudio, las empresas más representativas del sector Telecom especializadas en telefonía móvil en Venezuela, Telefónica, Digitel y Movilnet (Conatel, 2007).

4. Variable de estudio: definición conceptual y operacional:

A continuación se presenta la definición conceptual y operacional de la variable de estudio, que da cuenta de sus principales dimensiones e indicadores.

La variable de estudio será la calidad de gestión de los procesos de compensación, la cual se puede definir como el grado en que los procesos de compensación, que utilizan las empresas para atraer, retener y motivar a sus trabajadores, cumplen con los ocho principios de una gestión de calidad de la ISO.

- Principios de la gestión de calidad orientados a los sistemas de compensación (Dimensiones), (Fondonorma, 2000):
- 1. Enfoque al cliente: grado en que los procesos de gestión de compensación se orientan a los clientes (trabajadores para los cuales se implementa dicho sistema de compensación), en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

- 2. Liderazgo: grado en que los líderes del área de compensación orientan su gestión a la calidad, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.
- 3. Participación: grado de involucramiento y compromiso del personal en la calidad de gestión de los procesos de compensación.
- 4. *Enfoque basado en procesos:* grado en que la calidad de gestión de la compensación se aborda bajo una orientación como un sub-proceso.
- 5. *Enfoque de sistemas*: grado en que se identifican, entienden y gestionan con calidad los subprocesos interrelacionados como un sistema.
- 6. *Mejora continua*: grado en que la calidad de gestión de la compensación se orienta bajo los principios de mejora continua.
- 7. Enfoque basado en hechos: grado en que las decisiones vinculadas a la calidad de gestión de la compensación se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: grado en que la unidad responsable de la gestión de compensación mantiene una relación de calidad mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades, en este caso serían los trabajadores que proveen su mano de obra.

Para realizar la definición operacional de la variable, se utilizaron las dimensiones expuestas anteriormente, con la finalidad identificar la presencia o no de los ocho principios de calidad de gestión de ISO, y así determinar la calidad en la gestión de los procesos de compensación en las empresas a evaluar.

 $\begin{table} \textbf{Tabla N° 2: Operacionalización de la variable calidad en la gestión de los sistemas de compensación. \end{table}$

Variable	Principios de gestión	Indicadores	
	de calidad		
	(Dimensiones)		
	Enfoque al cliente. Liderazgo.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a: 1.1. Identificación y control de las necesidades de los clientes. 1.2. Comprensión de las necesidades de los clientes. 1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas de los clientes. Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a:	
		2.1. Estrategias de liderazgo.2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos.2.3. Ambiente interno.	
Calidad de la	3. Participación.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a: 3.1. Estrategias de involucramiento del personal. 3.2. Involucramiento. 3.3. Compromiso.	
	4. Enfoque basado en	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de	
gestión de los procesos de compensación	procesos.	gestión de compensación en cuanto a: 4.1. Diseño/ definición del proceso. 4.2. Ejecutores del proceso. 4.3. Infraestructura del proceso.	
	5. Enfoque de	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de	
	sistemas.	gestión de compensación en cuanto a: 5.1. Identificación del sistema. 5.2. Gestión del sistema. 5.3. Personal y enfoque sistémico.	
	6. Mejora continua.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a: 6.1. Identificación de áreas de mejoras. 6.2. Estrategias de acciones de mejoras. 6.3. Medición de la mejora.	
	7. Enfoque basado en hechos.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a: 7.1. Presencia de indicadores. 7.2. Solidez de los indicadores. 7.3. Uso de indicadores.	
	8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Consideración y uso de mejores prácticas en los procesos de gestión de compensación en cuanto a: 8.1. Estrategias orientadas a proveedores. 8.2. Participación/ involucramiento de los proveedores. 8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios.	

5. Técnicas para la recolección y análisis de la información:

Para el desarrollo de esta investigación se aplicarán tres entrevistas estructuradas como técnica destinada a la recolección de la información, mediante un grupo de preguntas cerradas dirigidas a la población seleccionada. Se dice que una entrevista es estructurada cuando se encuentra absolutamente estandarizada, es decir, que se compone de preguntas rígidas que se plantean a todos los interlocutores de forma idéntica y cuya respuesta también se encuentra estructurada (Ramírez, 2004).

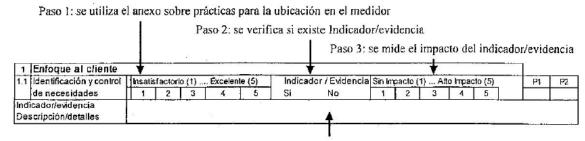
Las entrevistas, se llevarán a cabo mediante la aplicación de un instrumento (Ver Anexo A), el cual está conformado por dos secciones y un anexo: en la primera sección se miden las dimensiones de la calidad de gestión en los procesos de compensación basada en los ocho (8) principios de la ISO: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación en los procesos de gestión de compensación, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de sistemas, 6) Mejora continua, 7) Enfoque basado en hechos y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Como se puede observar en la figura N° 3, la medición se realizará a través de tres ítems o preguntas conformadas por los indicadores de cada dimensión, las cuales cuentan con una escala Likert para su medición; "ésta escala está representada por una serie de afirmaciones para cada una de las cuales el entrevistado debe decir si está de acuerdo y en qué medida" (Corbetta, 2007, p. 219).

Los valores del instrumento oscilan entre uno (1) y cinco (5): 5 excelente (excede los requisitos), 4 muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), 3 bueno (cumple con los requisitos); 2 regular (cumple parcialmente con los requisitos), 1 insatisfactorio (no cumple con los requisitos mínimos).

Seguidamente, cada pregunta cuenta con complemento denominado "Evidencia/Indicador" el cual pretende registrar la(s) prueba(s) determinante(s) de que el proceso de compensación orienta su gestión a la calidad. Estas Evidencias/Indicadores se miden en función de su impacto para los procesos de gestión de compensación, en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto). Como referencia para el contraste de la información suministrada,

se añade una última pregunta orientada a medir la calidad global del proceso de compensación, así como el impacto global de los indicadores/evidencias.



Paso 4: se describe(n) el (los) indicador(es) y sus aspectos más relevantes

P1 y P2 representan el puntaje sobre prácticas e impacto. Se utiliza para facilitar el procesamiento

Figura N° 2: Instrumento para la medición de la gestión de la calidad en los procesos de compensación (Fuente: Bonilla, 2010).

En la segunda sección, se definirán y explicarán cada una de las dimensiones y subdimensiones consideradas.

Por último, se presentará un anexo del instrumento conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y subdimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a éstas (cinco prácticas que van desde insatisfactorias a excelente: 1 al 5).

Dicho instrumento será administrado directamente por las investigadoras, quienes tendrán la responsabilidad de apoyar a cada evaluador durante el proceso de definición, sobre la presencia o no de cada principio en los procesos de gestión de compensación.

En cuanto a la validez del instrumento, Castro (2001) indica que ésta "consiste en evidenciar la relación entre el contenido de las variables y el constructo teórico, con el mismo instrumento" (p. 70). Esto se logró a través del manejo de diversas teorías y antecedentes asociadas a la variable de estudio y el "Juicio de Expertos". El instrumento fue validado por seis expertos; tres del área de calidad y tres del área de Recursos Humanos, específicamente en

cuanto a la pertinencia de las dimensiones, la pertinencia de los indicadores en cada una de las dimensiones, el formato de medición, entre otros.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan que la confiabilidad del instrumento, "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales" (p. 346).

Dicho instrumento fue creado por el profesor Josué Bonilla (2010), y utilizado en su tesis de postgrado en Sistemas de Calidad "La Calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en función de la tendencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/indicadores asociados".

6. Factibilidad:

El presente estudio tiene como ventaja que no será necesaria una gran inversión económica para su desarrollo y análisis de resultados, además, la participación de las empresas será voluntaria. Por su parte, la dificultad se encontrará en el acceso a las organizaciones y las personas de contacto clave, esto se podrá solucionar llevando cartas de referencia de la Universidad Católica Andrés Bello, contactando personas conocidas dentro de la organización y haciendo visitas a la empresa para dar a conocer el proyecto.

7. Consideraciones éticas:

Toda la información recolectada y analizada que se obtenga de las empresas a través de las personas contactadas, será utilizada de manera estrictamente confidencial, mediante el uso de una codificación para cada empresa sin utilizar su verdadero nombre, para cumplir con fines netamente académicos. De igual forma, la investigación no ocasionará bajo ningún concepto daños a las partes involucradas o a terceros, ni será utilizada con fines comerciales.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizadas las entrevistas estructuradas en las empresas de telefonía móvil en Venezuela seleccionadas para el estudio, se procesó la información suministrada por los gerentes de compensación del sector, quienes evaluaron los ocho principios de gestión de calidad en los procesos de compensación. Asimismo, proporcionaron información sobre las evidencias/ indicadores relacionados con cada principio y valoraron su impacto en dichos procesos.

El análisis y discusión de los resultados obtenidos, serán presentados en cuatro secciones:

- Cumplimiento del sector en la gestión de la calidad en los procesos de compensación, las evidencia/indicadores y su impacto.
- 2. Descripción de los principios de la gestión de calidad en los procesos de compensación.
- 3. Descripción de las evidencias/indicadores presentes en cada principio de la gestión de calidad en los procesos de compensación.
- 4. Relación entre las evaluaciones de los principios de gestión de calidad y el impacto.

1. Cumplimiento del sector en la gestión de la calidad en los procesos de compensación, las evidencia/indicadores y su impacto:

Este punto responde al objetivo central de la investigación, analizar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad en los procesos de compensación de las empresas del sector de telefonía móvil.

A su vez, se contemplaron las herramientas que utilizan las empresas para apoyar su gestión basada en los principios de la calidad y el impacto o nivel de importancia que éstas representan en la gestión del proceso de compensación.

1.1. Principios de gestión de la calidad:

En esta sección se describirá la información obtenida en cuanto a la evaluación de los principios de la calidad en los procesos de gestión de compensación del sector de telefonía móvil.

Según la evaluación, los entrevistados consideran que los procesos de compensación cumplen con los principios de gestión de la calidad, obteniendo un promedio de 3,08.

Para garantizar la confiabilidad de la información suministrada por los Gerentes de Compensación, se codificó a las tres empresas evaluadas con las letras: "A", "B" y "C".

La empresa A, presentó un índice de 2,88, lo cual indica que cumple con los principios para llevar a cabo una gestión de calidad en los procesos de compensación. En relación a la empresa B, se obtuvo que cumple a cabalidad con los principios de gestión de calidad, ya que el índice fue de 4,42. Por último la empresa C, cumple parcialmente con los requisitos, pues se obtuvo un índice de 1,96 (ver gráfico N° 1).

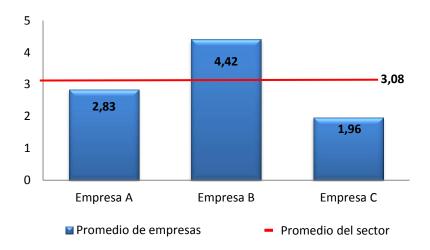


Gráfico Nº 1: Grado de Cumplimiento de los principios de gestión de calidad.

1.2. Evidencias/Indicadores y su impacto:

Luego de evaluar los principios de gestión de calidad, se contemplaron las evidencias/indicadores que utilizan las empresas para apoyar su gestión basada en los principios de la calidad, esto con el objeto de identificar las prácticas, estrategias, planes, acciones y demás iniciativas relacionadas a la calidad promovidas por los responsables del proceso de compensación. Estas evidencias/indicadores son utilizadas para registrar, medir, controlar o hacer seguimiento sobre el cumplimiento de cada principio (Bonilla, 2010).

Se obtuvo que, en líneas generales, el sector no cuenta con un conjunto de evidencias, herramientas e indicadores, necesarios para hacer seguimiento y control sobre los principios de gestión a la calidad.

En este sentido, las empresas A y C, no cuentan con iniciativas que respalden la gestión del proceso y los principios de la calidad que aplican; sin embargo, la empresa B orienta el proceso de gestión de compensación en este sentido, con el uso diferentes evidencias/indicadores que le permiten llevar a cabo una gestión basada en los principios de calidad.

Un elemento fundamental sobre las evidencias/indicadores utilizadas por las empresas del sector, tiene que ver con el impacto o nivel de importancia que éstas representan en la gestión del proceso de compensación, ya que como se mencionó anteriormente, éstas permiten tener un respaldo y realizar un seguimiento sobre el cumplimiento de cada principio.

En este contexto, se obtuvo un índice de 3,88, lo cual implica que estas evidencias/indicadores representan un impacto importante en la gestión de calidad del proceso de compensación, lo cual contrasta con la evaluación de los principios antes mencionados.

Sobre la base de lo antes planteado, la empresa A, indicó que el impacto de las evidencias/indicadores es de 2,88, es decir, que estas herramientas tienen un impacto medio en la gestión de calidad en los procesos de compensación de la empresa, lo cual contrasta con los resultados obtenidos en la evaluación de los principios de calidad.

Por el contrario, la empresa B señaló que el impacto de las evidencias/indicadores es de 5, lo cual demuestra que éstas tienen un alto impacto para la gestión de calidad en el proceso, por

lo que supera en menor medida los resultados obtenidos en la evaluación de los principios de calidad.

Finalmente, la empresa C señaló que el impacto de estas herramientas es de 3,75, es decir, que tienen un impacto importante para la gestión de calidad, lo cual supera en gran medida los resultados obtenidos en la evaluación de los principios de calidad.

Esto evidencia que el sector no cuenta con un conjunto de herramientas, prácticas, indicadores, entre otros para hacer seguimiento y tener un control sobre los principios, sin embargo, los gerentes de compensación reconocen la importancia que éstas representan para llevar a cabo una gestión de calidad.

Para ilustrar lo antes planteado, se presenta a continuación el gráfico N° 2:

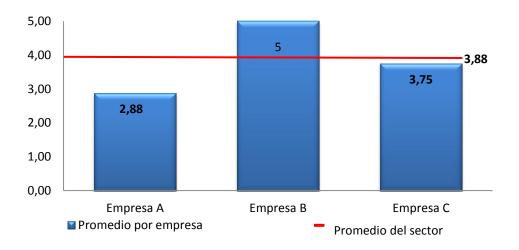


Gráfico N° 2: Impacto de la evidencias/indicadores.

2. Descripción de los principios de la gestión de calidad en los procesos de compensación:

Una vez presentada la evaluación general del sector de telefonía móvil, se presentarán los resultados obtenidos en cada uno de los ocho principios, a los cuales se les incorporó tres dimensiones particulares, resultando veinticuatro definiciones específicas derivadas de los principios de calidad (ver gráfico N° 3).

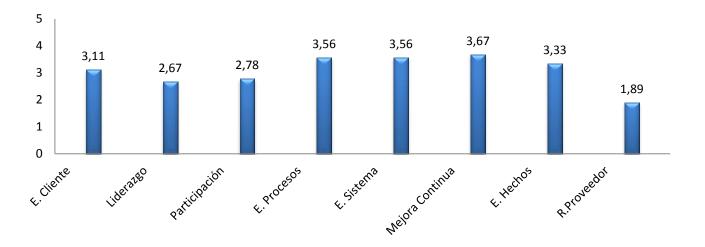


Gráfico Nº 3: Grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad

Identificación y control de necesidades (3,33/ bueno)

1. Enfoque al cliente (3,11/ bueno) Comprensión de necesidades (3,67/muy bueno)

Satisfacción y expectativas (2,33/ regular)

Según lo expuesto, se evidencia que los procesos de gestión de compensación se orientan a los clientes, se lleva a cabo un registro y control de sus necesidades, las organizaciones entienden, o al menos creen entender a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los trabajadores para los cuales se implementa dicho proceso, estas necesidades son compartidas y difundidas como herramienta fundamental para mejorar los procesos de gestión de compensación.

En cuanto a la satisfacción y expectativas de las necesidades, los gerentes de compensación indicaron que la medición de éstas, se lleva a cabo parcialmente o esporádicamente en algunos procesos y para algunos clientes.

Es necesario que las unidades encargadas de los sistemas de gestión de compensación, realicen acciones y estrategias orientadas al registro, control y difusión de las necesidades, expectativas y satisfacción, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad de sus servicios.

46

Estrategias globales de liderazgo (2,33/ regular)

2. Liderazgo (2,67/ bueno) Establecimiento de propósitos/objetivos (3,67/muy bueno)

Ambiente interno (2,00/ regular)

El liderazgo es uno de los principios con menor puntuación, los entrevistados reconocieron la importancia de los líderes, tanto de compensación, como de otras áreas de apoyo para lograr una gestión de calidad en este proceso. El líder debe encargarse del buen manejo de la información en todos los niveles, sin embargo, no definen claramente nuevas estrategias para los perfiles de liderazgo, ni para los programas de formación asociados a estos.

Los líderes tienen objetivos definidos y propósitos claros, a pesar de que no cuentan con programas de formación. Cabe destacar, que el ambiente interno está influenciado por esta falta de formación, debido a que se controla esporádicamente o según la ocasión, impactando a su vez, a los objetivos del proceso de gestión de compensación.

3. Participación Estrategias de Involucramiento y Compromiso (2,67/ bueno)

(2,78/ bueno) Involucramiento (2,67/ bueno)

Compromiso (3,00/ bueno)

Al igual que el liderazgo, la participación en los procesos de gestión de compensación, presentó un grado de cumplimento bajo en relación al resto de los principios evaluados. Los gerentes del sector, indicaron que existen estrategias explícitas (por escrito) para involucrar y comprometer al personal, sin embargo, estas estrategias no se comparten entre los líderes o responsables, ni se utilizan como base para la definición de nuevas estrategias orientadas a la participación o aporte del personal.

Además, consideraron que el personal se involucra y participa en las actividades o procesos por los cuales es responsable, sin proponer mejoras que contribuyan positivamente a la capacidad de respuesta del área; de igual forma, el personal se compromete y responsabiliza

por las actividades concernientes al rol que desempeñan, realizando seguimiento y proponiendo mejoras constantes. Una de las empresas del sector presentó un índice de 5, es decir, demuestra mayor tendencia a establecer estrategias de involucramiento y compromiso del personal, por su parte, las otras dos empresas evaluadas presentaron índices de 2,33 y 1,00 respectivamente.

Por lo tanto, es necesario consolidar un vínculo más cercano entre los líderes y responsables del proceso, así como también, fortalecer los mecanismos para el establecimiento de nuevas estrategias y el afianzamiento de las que ya existen, para así contribuir positivamente a la capacidad de respuesta del área. Al no existir una formación clarificada y sólida de los líderes, no hay una imagen que oriente y contribuya al involucramiento y compromiso de los trabajadores en la gestión de estos procesos.

Diseño/ definición del proceso (3,33/ bueno)

4. Enfoque basado en procesos

(3,56/ muy bueno)

Ejecutores del proceso(4,33/ muy bueno)

Infraestructura del proceso (3,00/ bueno)

El enfoque de gestión de compensación basado en procesos, es uno de los principios mejores evaluados en el sector, esto refleja el interés de las organizaciones por orientar su gestión hacia un enfoque de procesos. Lo que se evidencia mediante la documentación de los procesos de compensación en manuales disponibles en línea o formatos electrónicos. Además, se tiene claro quiénes son los dueños de los procesos, los cuales tienen amplio conocimiento sobre la gestión del mismo, y se preocupan por conseguir resultados de calidad, necesarios para lograr las metas planteadas.

En el mismo orden de ideas, la información que respalda los procesos de gestión de compensación, es utilizada y ajustada frecuentemente según las realidades externas del país e internas de las empresas, encontrándose respaldadas en sistemas de información integrados como "SAP".

Al basar la gestión en un enfoque de proceso, permite que se relacionen e interactúen de forma efectiva las actividades que transforman los recursos disponibles en acciones concretas y resultados esperados.

Identificación del sistema (3,67/ muy bueno)

5. Enfoque de sistemas Gestión del sistema (3,67/ muy bueno)

(3,56/ muy bueno) Personal y enfoque sistémico (3,33/ bueno)

El enfoque basado en sistemas es otro de los principios mejor evaluados por los gerentes, considerado como "muy bueno" en la escala antes planteada. En este sentido, es importante destacar que un sistema es un "conjunto de partes asociadas con cierto orden y coherencia enfocadas hacia un objetivo común" (Urquijo, 2005, p. 92).

En general, la interrelación entre los elementos que conforman el proceso de gestión de compensación, se encuentran identificados y documentados, haciendo posible su entendimiento y articulación como un todo.

Prevalece una visión sistémica (el todo vs las partes), los gerentes cuentan con la capacidad de entender la gestión como un sistema. A su vez, una buena parte de personas que conforman el equipo del área, comprende el enfoque, desarrollando actividades basadas en éste.

Al presentar una sistematización del proceso, permite que éste se interrelacione con el resto de los procesos de la organización, logrando objetivos en común, que por partes separadas cada una no podría lograr (Kendall y Kendall, 2005).

Identificación de las áreas de mejora (4,00/ muy bueno)

6. Mejora continua Estrategias y acciones de mejora (4,33 /muy bueno)

(3,67/ muy bueno) Medición de la mejora (2,67/ bueno)

Este principio fue el mejor evaluado por las organizaciones que conforman el sector de telefonía móvil, calificado como "muy bueno" en la escala mencionada anteriormente. Están en constante identificación de las mejoras, así como también investigan estrategias y acciones para mejorar las áreas identificadas; no obstante, después de todo este proceso, se lleva a cabo la medición de las acciones de mejora regularmente, sin embargo, el resultado de ésta no se toma en cuenta para definir nuevas estrategias y objetivos globales en el área de compensación.

Como se ha mencionado anteriormente, esto sucede debido a que los equipos de trabajos y los líderes, no utilizan las herramientas o metodologías para la medición y evaluación asociadas a las áreas de mejora en los sistemas de gestión de compensación.

El proceso de compensación actualmente, se ha convertido en un proceso muy dinámico y cambiante debido a la necesidad de adaptarse y acoplarse a las actuales condiciones del país, por lo cual, es necesario estar en una constante búsqueda de áreas de mejora para poder cumplir con los objetivos a cabalidad.

Presencia de indicadores (3,33/ bueno)

7. Enfoque basado en hechos Solidez de los indicadores (3,00/ bueno)

(2,89/ bueno) Uso de indicadores (2,33/ regular)

La evaluación de este principio fue "bueno", sin embargo, es uno de los que obtuvo menor grado de cumplimiento con respecto al resto de los principios. En general, las empresas presentan un conjunto de indicadores como: escala salarial, valoración de cargos, estudio de mercados, desempeño de los empleados, perfil o nivel del cargo; los cuales se encuentran claramente definidos, y se utilizan habitualmente para monitorear desempeño, identificar causas de problemas y promover mejoras en el área.

No obstante, estos indicadores sólo abarcan algunos de los procesos de compensación, los cuales son utilizados con regularidad aunque no los consideren como una herramienta fundamental para su gestión, esto hace que se encuentren muy aislados del plan estratégico del

proceso, lo cual influye en la gestión global de la organización; esto se genera por falta de líderes que compartan los indicadores con el resto del equipo.

El uso de indicadores para la medición de la gestión, se da con poca frecuencia y en procesos de mediana o baja dificultad, a pesar de que se encuentran claramente definidos. Al no tener suficientes indicadores para medir la gestión en los procesos de compensación, se dificulta la evaluación del éxito o fracaso de las medidas que se han implementado, así como también la identificación de las mejoras necesarias.

8. Relaciones mutuamente

Estrategias orientadas a proveedores (2,00/ regular)

beneficiosas con los provee-

Participación/involucramiento (2,00/ regular)

dores (1,89/ regular)

Identificación/ registro/ control y cuan. (1,67/ regular)

Este principio fue evaluado como "regular", con el peor grado de cumplimiento, es decir, el de más baja consideración. Sólo se contemplan las necesidades de los proveedores esporádicamente, de forma parcial o por un hecho puntual, para la definición de la estrategia de la gestión de compensación.

A su vez, el área de compensación no cuenta con un sistema para la identificación, control, registro y cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.

Esto puede deberse, a la separación natural y el tipo de relación tradicional entre las organizaciones, en las que independientemente de mantener un vínculo con el proveedor, éste ha resultado frágil (Bonilla, 2010).

Se debe involucrar al proveedor en la definición de estrategias, considerando sus necesidades y expectativas, para mejorar su capacidad de respuesta y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Descripción de las evidencias/indicadores presentes en cada principio de la gestión de calidad en los procesos de compensación.

Una vez descrita la evaluación de los principios de la gestión de calidad en los procesos de compensación, a continuación se profundizará sobre las evidencias/indicadores relacionados a cada uno de estos principios, las cuales fueron descritas por los entrevistados.

Para la investigación esta sección contribuye a demostrar si los procesos de compensación se orientan a una gestión de calidad, además permiten examinar más a fondo sobre estos elementos.

Enfoque al cliente:

En relación a los indicadores formales, en el sector predominan las evaluaciones de desempeño para los trabajadores y las encuestas de clima o satisfacción del cliente; además, se hacen talleres de compensación en los cuales se les explica a los trabajadores cómo funciona el proceso de compensación y cómo se deciden los aportes y beneficios para ellos, asimismo los gerentes de compensación realizan evaluaciones de equidad interna para mantener un equilibrio dentro de la organización, sin participación de los clientes.

Con respecto a las evidencias, se encuentran las reuniones no formales entre los jefes de las áreas, los trabajadores y el gerente de compensación, resultando de éstas "minutas" no estandarizadas ni clasificadas, así como los correos electrónicos y chats internos, mediante las cuales se discuten sus intereses y necesidades de manera menos formal (ver tabla N° 3).

Tabla N° 3: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque al cliente

Evidencias/Indicadores	N° de	Prácticas
Enfoque al Cliente	empresas	
Evaluación de Desempeño	2	Evaluación de desempeño (periodicidad semestral)
Encuestas clima/Satisfacción	1	Encuesta de satisfacción y clima (periodicidad variable)
Entrevistas/Reuniones	3	Minutas, correos electrónicos, chats
Informales		
Talleres Formales	1	Talleres informativos sobre el proceso de compensación
		(periodicidad bimensual)

Liderazgo:

Con base a este principio, las empresas señalaron que la figura del líder es sumamente importante dentro de cada departamento y equipos de trabajo, ya que son los principales encargados de trasmitir la información en lo que respecta al proceso de compensación, para ello se realizan reuniones esporádicamente entre los líderes de cada área y equipo de compensación y se utilizan herramientas como chats y correos electrónicos para mejorar los procesos comunicacionales entre el líder y el personal, y de esta manera afianzar el involucramiento en el logro de los objetivos.

Sin embargo no existen indicadores formales que definan las estrategias de liderazgo ni el establecimiento de propósitos u objetivos de los mismos, lo cual hace necesario la identificación de áreas de mejora y prácticas que contribuyan con ésta, no sólo para la medición y registro de los resultados, sino para la búsqueda de nuevas estrategias de formación, ya que la claridad y exactitud de la comunicación podría afectar a la conducta y el desempeño de los seguidores de dicho líder (ver tabla N° 4).

Tabla N° 4: Evidencias/Indicadores sobre el principio liderazgo

Evidencias/Indicadores Liderazgo	N° de empresas	Prácticas
Entrevistas/Reuniones	2	Minutas, correos
Informales		electrónicos, chats.

Participación:

Con relación al principio de participación se destacaron como evidencias/indicadores, las reuniones mensuales con los gerentes de cada área para fortalecer y entender las tácticas necesarias para lograr la gestión de compensación deseada, a su vez se realizan evaluaciones de desempeño en las cuales se mide la participación (ver tabla N° 5).

Tabla N° 5: Evidencias/Indicadores sobre el principio participación

Evidencias/Indicadores	N° de empresas	Prácticas
Participación		
Entrevistas/Reuniones	2	Minutas, correos
Informales		electrónicos, chats.
Evaluación de Desempeño	1	Evaluación de desempeño
		(periodicidad semestral)

Enfoque basado en Procesos:

Todas las empresas del sector cuentan con manuales de procesos, políticas, normas o actividades generales, disponibles en línea o mecanismos digitales, los cuales parten de la identificación tanto de los dueños de dichos procesos como de los aspectos claves asociados a estos. A su vez cuentan con sistemas de información gerencial y sistemas de soporte a las decisiones como "SAP", para lograr tener un apoyo a la toma de decisiones gerencial a nivel táctico, y sólo una de las empresas utiliza sistemas de información no integrados o segmentados como una herramienta de apoyo a la gestión (ver tabla N° 6).

Tabla N° 6: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en procesos

Evidencias/Indicadores	N° de	Prácticas
Enfoque basado en procesos	empresas	
Registro Formal	3	Manuales
Sistemas de Información (no integrados)	1	Abordan procesos parciales
Sistema de Información integrados	3	SAP

Enfoque de Sistemas:

En referencia a las evidencias/indicadores del principio enfoque de sistemas, las empresas argumentan que sus modelos organizativos están basados en un enfoque sistémico, éstas desarrollan planes/estrategias basados en este enfoque y realizan entrevistas y reuniones informales en los que se incorporan aspectos relacionados a este principio.

Las tres empresas vinculan la estrategia de compensación con la estrategia global del negocio, así como también con la estrategia de RRHH, siendo esto beneficioso para ellas, pues les ayuda en el logro de los objetivos de la unidad de compensación, RRHH y las metas del negocio, generan un ambiente que estimula y vincula los trabajadores para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Es necesario que el enfoque sistémico se entienda, internalice y prevalezca en el pensamiento y modo de actuar de los miembros del equipo de compensación y de toda la organización, ya que es importante que se identifiquen, entiendan y gestionen los subprocesos de compensación como un conjunto de elementos mutuamente relacionados (ver tabla N°7).

Tabla N° 7: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en sistemas

Evidencias/Indicadores	N° de	Prácticas
Enfoque basado en sistemas	empresas	
Sistema de Gestión	2	Modelo organizativo basado en
		enfoque sistémico
Planes/estrategias	2	Objetivos desarrollados bajo este
		enfoque
Entrevistas/reuniones (informales)	3	Reuniones y minutas

Mejora Continua:

En lo concerniente a las evidencias/indicadores del principio mejora continua, las empresas desarrollan planes y estrategias enfocadas a este principio, las cuales son planteadas de manera explícita y se comparten entre los líderes y miembros del equipo de compensación.

Utilizan indicadores de medición global como encuestas de mercado para la equidad interna y competitividad externa y evaluación de desempeño organizacional basada en la mejora continua, del mismo modo se realizan entrevistas y reuniones de carácter informal donde se discuten aspectos relacionados a dicho principio.

Sin embargo, dos de las empresas no le dan mayor importancia a la medición y verificación de la mejora, lo que impide determinar el impacto de las acciones de las mejoras implementadas en el proceso de compensación (ver tabla N° 8).

Tabla N° 8: Evidencias/Indicadores sobre el principio mejora continua

Evidencias/Indicadores	N° de	Prácticas
Mejora continua	empresas	
Planes/estrategias	2	Vinculados a mejora continua
Indicadores de medición (globales)	1	Encuestas de mercado y Acciones
		correctivas
Entrevistas/reuniones (informales)	2	Reuniones y minutas
Desempeño organizacional	1	Medición del desempeño
		organizacional

Enfoque basado en hechos:

En relación a este principio, la utilización de indicadores de gestión vinculados a los subprocesos de compensación, son puntuales y están asociados a algunos procesos específicos, es decir, que no cuentan con un sistema de indicadores claramente definidos ni asociados a los procesos de gestión de compensación. Entre los indicadores de medición parciales utilizados por las empresas se encuentran: comparatio, posicionamiento total de la empresa, estudio de mercados, desempeño de los empleados, perfil o nivel del cargo.

Sólo una de las empresas señaló utilizar indicadores de medición globales como los índices de rotación y movimiento del personal (ver tabla N° 9).

Tabla N° 9: Evidencias/Indicadores sobre el principio enfoque basado en hechos

Evidencias/Indicadores	N° de	Prácticas
Enfoque basado en hechos	empresas	
Indicadores de medición (parciales)	2	Mediciones esporádicas, algunos
		subprocesos
Indicadores de medición globales	1	Índice de rotación y movimiento de
(globales)		personal, Comparatio

Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores:

Con base a este principio, las empresas no cuentan con evidencias/indicadores como entrevistas, reuniones o acuerdos específicos que determinen que los procesos de compensación orienten su gestión considerando este principio. Dos de las empresas llevan un registro y medición sobre el cumplimiento de esta dimensión de forma esporádica e informal (ver tabla N°10).

Tabla N° 10: Evidencias/Indicadores sobre el principio relación mutuamente beneficiosa con los proveedores

Evidencias/Indicadores	N° de empresas	Prácticas
Relaciones mutuamente beneficiosa con		
los proveedores		
Registros y Mediciones (informales)	2	Esporádicas, puntuales por
		requerimiento

En general, la información detallada anteriormente, brinda una idea más precisa sobre las evidencias/indicadores asociados a los principios de la calidad. En este sentido, los principios que presentaron mayor cantidad de evidencias/indicadores sobre su cumplimiento, fueron los mejores evaluados en cuanto a su calidad: Enfoque basado en procesos, Enfoque basado en Sistemas y Mejora Continua. Por otra parte, los principios menos respaldados por evidencias/indicadores, fueron Liderazgo y Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Entre las herramientas más arraigadas al apoyo de los principios de la calidad, se encuentran las Evaluaciones de Desempeño basadas en el desempeño del personal y vinculadas a las necesidades de cada principio (Enfoque al cliente, Participación y Mejora continua); así como también mecanismos formales que permiten evaluar la importancia de los principios de la calidad, como la elaboración de planes y estrategias orientadas a principios como: Enfoque basado en clientes, Enfoque basado en procesos, Enfoque basado en sistemas y Mejora continua.

Por su parte, las actividades informales, como las reuniones, entrevistas y encuentros asociados a cada una de las necesidades de los principios, resulta ser frecuente en las organizaciones que conforman el sector.

Para finalizar, es importante resaltar el hecho de que todas las empresas que conforman el sector evaluado, cuentan con manuales de procesos disponibles en línea o en formato electrónico, y se apoyan en sistemas de información.

4. Relación entre las evaluaciones de los principios de gestión de calidad y el impacto:

Una vez analizado el grado de cumplimiento de los principios de gestión de calidad en los procesos de compensación y descritas las evidencias/indicadores asociadas a éstas, se profundizó sobre la importancia otorgada por los entrevistados a las mismas, medida en términos de su impacto.

Los datos del impacto se han considerado como complementarios, por lo que no se profundizará sobre su discusión, no obstante, a continuación se presentarán los resultados sobre la evaluación de los principios y su impacto.

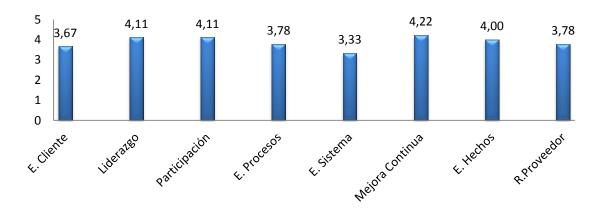
Como se puede observar en el gráfico N° 4, todos los principios fueron evaluados por encima de 3,5 puntos, lo cual refleja un impacto importante, a excepción del Enfoque de Sistemas, el cual fue evaluado con un impacto medio (índice de 3,33)

En el mismo orden de ideas, se realizó el coeficiente de correlación de Spearman y Kendall, utilizando como herramienta el programa SPSS (ver anexo B), obteniendo como resultado que no existe correlación entre las variables, es decir, la importancia que le dan a los principios no se corresponde a la evaluación de los mismos en cuanto a la gestión de los procesos de compensación.

Esto se puede evidenciar con el principio de liderazgo, el cual fue evaluado con índice de 2,67 (ver gráfico N° 3), sin embargo, los gerentes entrevistados consideran que éste representa un impacto importante para la gestión (índice de 4,11). En el principio de relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, el cual fue evaluado con un índice de 1,89 (ver gráfico N° 3),

no obstante, los entrevistados señalaron que éste principio representa un impacto importante para la gestión del proceso (índice 3,78).

En este sentido, se observa que los gerentes entrevistados están conscientes de la importancia que generan las evidencias/indicadores para la gestión del proceso de compensación, sin embargo, al analizar las evaluaciones obtenidas en cada principio, existen grandes áreas de mejora en cuanto a la calidad de gestión del proceso.



Grafica N°4: Impacto de las evidencias/indicadores asociados a los principios de gestión de calidad

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Las organizaciones modernas saben, que para permanecer en el mercado, garantizar una buena participación y caracterizarse como exitosas deben tener presente que la calidad es muy importante y no debe dejarse de lado, por el contrario debe atenderse constantemente mediante el diseño de estrategias y herramientas que permitan su medición, especialmente en los procesos más críticos de las empresas, como son los relacionados al área de recursos humanos y sus subprocesos (Petrick y Furr, 2003).

Una gestión de calidad es fundamental para establecer mejores prácticas en los procesos que se llevan a cabo internamente, es por esto que implementar una gestión de la calidad en el subproceso de compensación es de gran importancia, pues permite asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proceso y los objetivos organizacionales, ya que, sin un sistema de gestión adecuado es probable que los empleados abandonen la organización, disminuyan su desempeño e incrementen el nivel de queja.

Por lo tanto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad de la ISO en los procesos de compensación de las empresas de telecomunicaciones especializadas en telefonía móvil de Venezuela.

El desarrollo de este estudio permitió comprobar su utilidad y concluir sobre aspectos específicos relacionados a la calidad de los procesos de gestión de compensación, tomando como punto de partida el cumplimiento de los principios de los procesos de gestión de calidad

de la ISO, así como las evidencias/ indicadores asociados a dichos principios y el impacto que éstas tienen para estos procesos en las empresas seleccionadas del sector.

Para brindar un mejor entendimiento en lo que se pretende trasmitir, se estructurará la discusión de los resultados y las conclusiones tocando aspectos relativos a:

- 1. Características generales del sector de telefonía móvil con base en una gestión de calidad.
- 2. Los principios de gestión de calidad en los procesos de gestión de compensación: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.
- 3. Comparación entre los resultados del análisis global en el proceso de RRHH y en el subproceso de compensación

1. Características generales del sector de telefonía móvil con base en una gestión de calidad:

En el marco teórico de la presente investigación, se ha hecho referencia a las mejores prácticas para llevar a cabo un proceso de compensación de forma eficaz. Sin embargo, las mejores prácticas no implican necesariamente que se trabaje y se tomen en cuenta los principios para llevar a cabo una gestión de calidad.

Las empresas evaluadas en esta investigación no cuentan con la certificación de ISO, no obstante, conocen los principios de gestión de calidad y los toman en cuenta al momento de ejecutar el proceso de compensación.

Según los resultados de Camiña y Goncalves (2009), se puede destacar que el sector de telefonía móvil en Venezuela, es uno de los que presenta mejor calidad de gestión en sus procesos de compensación, con respecto a otros sectores de gran índole en el mercado.

Con base a los resultados obtenidos en esta investigación, se puede concluir que la gestión en el proceso de compensación de dicho sector, cumple con los requisitos de calidad establecidos por la norma ISO 9000:2005, sin embargo, no los cumple a cabalidad ni en su totalidad. Los gerentes del área están conscientes de que se podrían potenciar las prácticas que utilizan para desarrollar en mayor medida la gestión de calidad para ayudar a atraer y retener a

individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y objetivos.

Las prácticas de gestión identificadas en las empresas, coinciden con las planteadas en la norma ISO 9000:2005, sin embargo, la realidad del país les dificulta la implementación de algunos de estos principios, por lo cual las empresas evaluadas están conscientes de que existen varios aspectos, prácticas y principios asociados a la calidad que podrían optimizar su gestión.

Por otra parte, ninguna de estas empresas sigue un modelo teórico de compensación específico, cada una diseña un proceso de compensación de acuerdo a sus necesidades, lo que permite una aproximación a la realidad organizacional del sector en relación al grado de cumplimiento de los principios de la calidad como pilar fundamental de los procesos de gestión de compensación.

La empresa A, se basa en la emisión de políticas y programas, tomando en cuenta la equidad interna, competitividad externa, valoración de cargos y clima organizacional. Por su parte, la empresa B, basa su estrategia de gestión de compensación en la evaluación de cargos para ayudar al diseño del trabajo, desarrollo de talentos y gestión del desempeño. Por último la empresa C, realiza una planificación activa y continua de la compensación en la organización.

Se puede destacar que una de las empresas del sector orienta en mayor medida su gestión en el procesos de compensación a los principios de calidad, con respecto al resto de las empresas, lo cual permite que dicha gestión esté mejor estructurada, definida, enfocada al cliente y en constante búsqueda de mejoras continuas, lo cual le ha permitido desarrollar una ventaja competitiva con respecto a las otras empresas que conforman el sector de telefonía móvil.

Con base a los resultados obtenidos, pareciera que las organizaciones que conforman el sector tienen una idea general de los principios para lograr una gestión de calidad y los evalúan según esta visión, sin embargo, al momento de demostrar lo que respalda la gestión del proceso (evidencias/indicadores), existen grandes debilidades que se contraponen con la evaluación realizada.

Esto demuestra que las organizaciones del sector telefonía móvil no cuentan con las herramientas necesarias, ni aplican prácticas acordes con la importancia que le otorgan a las evidencias /indicadores, y que además, los niveles de presencia de los principios de la calidad son inferiores a los que podrían considerarse como óptimos de acuerdo con lo esperado por los evaluadores (Petrick y Furr, 2003).

La identificación de esta brecha, permite concluir que es necesario desarrollar estrategias y prácticas para mejorar la gestión en uno de los procesos claves en la organización como es el de compensación.

Con relación a la evaluación de los principios de la calidad y el grado de importancia que le aportan a los mismos, se concluye que existe una brecha entre lo que se tiene y lo que se pretende, ya que el grado de cumplimiento de los principios se encuentra por debajo del impacto que le dan a los mismos.

En este sentido, existe una diferencia significativa entre las empresas con respecto al impacto de las evidencias/indicadores, dos de ellas consideran que éstas representan un impacto alto e importante para la gestión del proceso, sin embargo, una de las empresas indicó que el impacto que estas evidencias/indicadores representan para su gestión es medio; esto puede deberse a la falta de conocimiento de los gerentes en cuanto a la importancia de contar con pruebas, indicadores y herramientas que sustenten la gestión de los procesos, controlar y hacer un seguimiento de los mismos orientándose a la calidad.

El estado de desarrollo de la compensación en el sector, influye en las prácticas que se utilizan, las empresas de telefonía móvil no desarrollan esquemas de compensación variable, lo que podría justificar la falta de evidencias/indicadores que apoyen regularmente la gestión del proceso, ya que una gestión basada en una compensación variable necesita de ajustes, modificaciones y mejoras constantes, lo que permite ser un proceso más dinámico y participativo.

2. Los principios de gestión de calidad en los procesos de gestión de compensación: evaluación e impacto de las evidencias/indicadores para su medición.

Los principios enfoque de procesos y sistemas, presentaron un mayor grado de cumplimiento con respecto a los otros principios evaluados, esto puede deberse a que el proceso de compensación se encuentra expuesto a una gran demanda de servicios, por lo que deben mantener una interrelación entre los elementos que conforman el proceso, éste debe estar bien definido y respaldado por un sistemas de información (manuales y guías de acción), para cumplir con óptimos niveles de competencia e implementar los cambios necesarios para incrementar su desempeño.

Además, el sector se encuentra en una constante transformación, cambio e innovación, por lo cual la gestión del proceso de compensación debe estar enfocada en trasformar el modo tradicional de hacer las cosas, ser más creativo para brindar nuevas propuestas y así satisfacer a los clientes y lograr los objetivos propuestos.

En el mismo orden de ideas, el menor grado de cumplimiento en los principios de relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, liderazgo y participación del personal, demuestra que la falta de preocupación por integrar a todas las partes en este proceso (clientes y proveedores) se debe a la carencia de líderes definidos que establezcan propósitos y orienten la gestión del proceso de compensación, pues una gestión de calidad depende del pleno compromiso e involucramiento de todas las partes responsables del proceso.

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional (Fondonorma, 2000), sin embargo la importancia que las empresas del sector le atribuyen a cada uno es particular, lo cual se evidenció en el resultado de las evaluaciones.

La evaluación del principio enfoque al cliente, permitió identificar y definir las diferentes estrategias asociadas a la satisfacción de los clientes, no obstante cabe la pregunta para futuras investigaciones ¿cómo es el nivel de satisfacción en el personal con respecto a su compensación?

En cuanto al principio de liderazgo, las empresas seleccionadas no le dan mayor importancia a la formación de líderes para el proceso de compensación, sin embargo, reconocen el gran impacto que esto les genera para su gestión, pues tener líderes orientados a involucrar al personal y establecer los objetivos es necesario para una gestión de calidad. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, estos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Con respecto al principio de participación, las empresas no le dan suma importancia a la creación de estrategias de involucramiento y compromiso del personal, sin embargo, reconocen el impacto que esto les genera en la gestión del proceso de compensación, ya que es importante contar con un personal involucrado y comprometido con los procesos, que brinden su aporte para proponer mejoras, cambios, estrategias que contribuyan positivamente con la capacidad de respuesta del área, además deben corresponsabilizarse por los resultados tantos individuales como generales del proceso, así como también vincularlos con el resto de los procesos de RRHH y de la organización. La esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO, 2005).

En relación al principio enfoque basado en procesos, se destacan áreas de mejoras, ya que las organizaciones deben insistir en su esfuerzo por interrelacionar los procesos de gestión de compensación con otros procesos de la organización, apoyándose en tecnologías de la información integradas, las cuales arrojan datos necesarios para identificar aspectos a optimizar en dichos procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de objetivos y a mantener estos procesos bajo control (ISO, 2005). A pesar de que todos los procesos de las empresas evaluadas se encuentran estructurados, identificados y documentados, existen aspectos a mejorar, ya que se debe insistir en la formación del personal para que se entienda, internalice y prevalezca el enfoque sistémico, de esta manera, los líderes y el personal responsables de los procesos de gestión de compensación, estarán en capacidad de proponer

mejoras de mayor alcance e impacto. Además deben preocuparse porque este enfoque sea extendido a clientes y proveedores internos y externos (Urquijo, 2005).

En cuanto al principio de mejora continua, se puede concluir que no basta sólo con la medición y el registro de resultados, es necesario que se asocien a la definición de nuevas estrategias y prácticas de acuerdo a cada principio, incrementando la relación de estos con los esquemas de compensación, ya que toda organización que pretenda ser competitiva, debe tener una mejora constante de su desempeño para orientar la gestión del proceso hacia la calidad.

Con respecto al principio enfoque basado en hechos, se evidenció que las empresas manifiestan una escasa cultura de medición, presencia y solidez de indicadores para basar las decisiones vinculadas a la gestión de compensación en el análisis de datos y en la información previa. Los indicadores son de gran importancia, ya que reflejan el rendimiento de la gestión de los procesos de compensación, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Según los resultados obtenidos, las empresas evaluadas presentan indicadores claramente definidos para la medición de la gestión de los procesos de compensación, sin embargo, los utilizan con poca frecuencia, sólo para algunos procesos específicos y nos los consideran como una herramienta fundamental para su gestión, según Bonilla (2010), esto puede deberse a la dificultad, experticia y costo que implica la elaboración de un sistema de gestión, así como la complejidad para su aplicación o control, como consecuencia de la falta de sistemas de información adecuados, que permitan su relación e integración con los otros procesos claves de la organización.

En cuanto al principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los gerentes señalaron que las necesidades de los proveedores se contemplan e involucran esporádicamente, sin embargo, reconocen el impacto importante que esto genera para su gestión. Es posible que la vinculación de los proveedores con el proceso de compensación, no haya sido internalizado aún por las organizaciones, específicamente en los procesos de gestión de compensación, esto puede deberse al tipo de relación tradicional entre las organizaciones, en las que independientemente de mantener este vínculo, ha resultado frágil.

Tal situación hace posible la identificación de áreas de mejora como: mantener una retroalimentación constante y fluida con los proveedores, definir esquemas para identificar y registrar sus necesidades, involucrarlos en la definición de estrategias que contribuyan a incrementar la capacidad de respuesta del proceso de gestión de compensación.

Finalmente, es importante destacar que para logrará una gestión de calidad es necesario tomar en cuenta de forma sistémica y transparente todos los principios, pues estos se encuentran integrados e influyen unos en otros, al haber debilidad en uno afecta a los otros. Un sistema de gestión de la calidad en el proceso de compensación, puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

3. Comparación entre los resultados del análisis global en el proceso de RRHH y en el subproceso de compensación

Esta última sección, se consideró importante para la discusión de resultados, ya que no existen antecedentes directos que hayan evaluado la calidad de gestión en procesos específicos de gestión de RRHH, como el de Compensación.

Como se ha mencionado anteriormente, Bonilla (2010), realizó una investigación evaluando los principios del sistema de gestión de la calidad en los procesos de RRHH en 20 empresas consideradas como las más competitivas, según algunos criterios establecidos por "Great Place to Work". Su objetivo principal, fue identificar si existían diferencias significativas entre las empresas certificadas por la ISO y las no certificadas, obteniendo como resultado que no existen diferencias significativas.

Como una de sus conclusiones, Bonilla (2010) indica que las normas ISO toman en consideración globalmente a todos los procesos de gestión, en este caso la de los procesos de RRHH y no subprocesos específicos del área, como por ejemplo el de compensación.

La presente investigación, tomó en consideración los principios de gestión de calidad en uno de los subprocesos vitales de RRHH, la Compensación; a continuación, se realizará la comparación entre ambos resultados obtenidos, para identificar las diferencias y similitudes entre los resultados globales de RRHH y los resultados específicos del subproceso evaluado.

Con relación a la evaluación del cumplimiento de los principios, Bonilla (2010) obtuvo que el sistema de gestión de la calidad en los procesos de RRHH de dichas empresas es de 3,17, mientras que la evaluación de la calidad en el sistema de compensación de las empresas de telefonía móvil arrojó un índice de 3,08.

En cuanto a la evaluación del impacto de las evidencias/indicadores, Bonilla (2010) obtuvo que el impacto de éstas en el sistema de gestión de la calidad en los procesos de RRHH de las empresas evaluadas es de 4,05, mientras que en la presente investigación el impacto es de 3,88.

Tabla Nº 11: Comparación de la evaluación de los principios de gestión de calidad

Principios	Calidad de los sistemas de	Calidad de los sistemas de
	gestión de RRHH	gestión de compensación
Enfoque al Cliente	3,05	3,11
Liderazgo	3,80	2,67
Participación	3,82	2,78
Enfoque basado en procesos	3,42	3,56
Enfoque de sistemas	3,33	3,56
Mejora continua	2,85	3,67
Enfoque basado en hechos	3,12	3,33
Relaciones con el proveedor	1,95	1,89
Calidad global	3,17	3,08

En general, los resultados de la evaluación de los principios de gestión de gestión de calidad son similares, sin embargo, sería interesante investigar la calidad de gestión en otros subprocesos, para verificar si sus resultados se asemejan o difieren de los resultados globales de RRHH.

Sólo tres (3) principios presentaron diferencias en cuanto a su evaluación. Los principios de Liderazgo y Participación, fueron evaluados con menor grado de cumplimiento en el sistema de compensación que en el sistema de RRHH; mientras que el principio de mejora

continua fue evaluado con menor grado de cumplimento en el sistema de RRHH que en el sistema de compensación.

Es posible que los principios de participación y liderazgo sean evaluados con menor grado de cumplimiento en el sistema de compensación que en el sistema de RRHH, debido a la confidencialidad con la que se maneja el proceso y la naturaleza del mismo, además se evidencia que la carencia de líderes definidos, influye en el establecimiento de propósitos que orienten la gestión del proceso.

Por lo tanto sería interesante investigar ¿cómo es visualizada la figura del líder en el área de compensación en el sector de telecomunicaciones?, además sería de gran utilidad realizar un diagnóstico con relación a los perfiles de los líderes presentes en la gestión del proceso de compensación. A su vez, un punto importante a investigar es el grado de involucramiento y compromiso del personal en otros subprocesos de RRHH.

En este sentido, es evidente que en ambos sistemas de gestión existen grandes oportunidades de mejora, pues aunque el promedio general se encuentra por encima de 3, lo cual se considera bueno, se podrían aplicar un conjunto de prácticas impulsadas desde la gerencia, para reducir la brecha existente y de esta manera afianzar el correcto cumplimiento y desarrollo de la gestión de los procesos.

En este orden de ideas, es necesario que los gerentes consoliden el principio de mejora continua, pues es de gran importancia identificar las áreas de mejoras, establecer estrategias para mejorar las debilidades y hacer el debido seguimiento y evaluación a las mejoras implementadas, y de esta manera, asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos del área y de los objetivos generales de la organización.

Tabla Nº 12: Comparación del impacto de las evidencias/indicadores en los sistemas de gestión

Principios	Impacto de las evidencias/indicadores en los sistemas de gestión de RRHH	Impacto de las evidencias/indicadores en los sistemas de gestión de compensación
Enfoque al Cliente	4,22	3,67
Liderazgo	4,43	4,11
Participación	4,07	4,11
Enfoque basado en procesos	4,18	3,78
Enfoque de sistemas	4,22	3,33
Mejora continua	4,17	4,22
Enfoque basado en hechos	4,25	4,00
Relaciones con el proveedor	2,88	3,78
Impacto global	4,05	3,88

En cuanto al impacto de las evidencias/ indicadores utilizadas para la medición de los principios de gestión de calidad en ambos procesos, la mayoría fueron evaluados con impacto similar cercano a un índice de 4, esto acentúa la importancia que los gerentes entrevistados reconocieron en cuanto a la implementación y utilización de herramientas para apoyar la gestión.

En este sentido, se destaca que aunque en ambos sistemas no se cumplen a cabalidad los principios de gestión de calidad, parece evidenciarse que existe plena conciencia de que utilizar diferentes prácticas, estrategias, planes, acciones y demás iniciativas, para registrar, medir, controlar o hacer seguimiento sobre el cumplimiento de cada principio, genera un impacto importante en la gestión.

Por lo tanto, es relevante indagar si en otros subprocesos de RRHH, las evidencias/indicadores son importantes para su gestión; así como también qué herramientas son utilizadas en cada subproceso en particular.

Cabe destacar, que los principios enfoque al cliente, enfoque de sistemas y relaciones con el proveedor, son consideradas de menor impacto en la gestión del sistema de compensación, con respecto al sistema de RRHH, entonces, cabría preguntarse: ¿en otros subsistemas estos principios generan un menor impacto que en RRHH? ¿Qué principios generan un mayor o menor impacto que en la evaluación del sistema en general?

RECOMENDACIONES

Para las empresas del sector:

- Tomar en cuenta los aspectos de mejora relacionados a cada principio de gestión de calidad, para lograr los objetivos planteados como unidad y como organización.
- Considerar la información facilitada por los investigadores para evaluar la gestión de calidad en otros procesos del área de RRHH.

Para futuras investigaciones:

- Para profundizar en la temática, sería interesante seleccionar empresas de otros sectores económicos para recabar información sobre un mayor número de organizaciones.
- Realizar estudios comparativos, sobre la calidad de los procesos de gestión de compensación entre diferentes sectores económicos.
- Seleccionar organizaciones por regiones, a nivel nacional o a nivel internacional
- Resultaría también interesante la aplicación del instrumento para evaluar la gestión de
 calidad en otros procesos de recursos humanos y realizar comparaciones entre los
 diferentes procesos, y así contar con una referencia general sobre la calidad de los
 procesos de las organizaciones tomando en cuenta todas las áreas que la integran.
- Sería interesante investigar sobre aspectos puntuales, ajenos a la presente investigación, con relación a cada principio y su evaluación.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad en procesos de compensación variable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bautista, M. (2004). Manual de metodología de investigación. Caracas: Talitip.
- Belohlav, J. (1993). Calidad estratégica y competitividad. *Revista California Managment Review*, Vol. 35, N° 3, pp. 55-56. [Artículo en línea] Consultado el 08 de Diciembre de 2011 de la World Wide Web: www.azc.uam.mx/publicaciones.htmm
- Bonilla, J. (2010). La calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en función de la tendencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/ Indicadores asociados. *Revista de Estudios Gerenciales*, Vol. 26, N° 115, pp. 39-64.
- Botero, C. (2010). Los Recursos Humanos y la Competitividad. *Revista de Estudios Gerenciales*, Vol. 66, N° 13- 28, pp.13-28. [Artículo en línea] Consultado el 06 de Noviembre de 2011 de la World Wide Web: http://bibliotecadigital.icesi.edu.com
- Camiña, A. y Goncalves, R. (2009). Estudio del Sistema de Compensación Total en empresas de Telefonía Móvil (Caso Venezuela). Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Conatel (2007). *Mercado de los sistemas Telemáticos*. [Artículo en línea] Consultado el 25 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: http://www.slideshare.net.
- Carrera, L. y Vásquez, M. (2007). Técnicas en el trabajo de investigación. Caracas: Panapo.
- Carro, J. C. y Carro, J. R. (2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. *Revista de Ciencias de la Información*, Vol. 39, N° 1, pp. 24. [Artículo en línea] Consultado el 23 de Octubre de 2011 de la World Wide Web: http://web.ebscohost.com.
- Castro, F. (2001). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (1° ed). Caracas: Colson
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (3° ed). México: Mc Graw Hill.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. España: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. (11° ed). México: Pearson Educación.
- Dwight, W (s/f). *Promoting Quality Through Compensation*. [Artículo en línea] Consultado el 14 de Octubre de 2011 de la World Wide Web: http://web.ebscohost.com.

- Ferrer, J y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Revista Tendencias*. Vol. VII, Nº 1, pp. 81-100.
- Fondonorma (1987). *Certificación*. [Artículo en línea] Consultado el 21 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: http://www.fondonorma.org.ve/quienes.php
- Fondonorma (2000). *Norma ISO 9000:2000*. Ginebra: International Organization for Standarization.
- Fuentes, M. (2000). Calidad total versus ISO 9000: dos alternativas para un mismo objetivo. [Artículo en línea] Consultado el 02 de Febrero de 2012 de la World Wide Web: www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbp008.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3° ed.). México: Mc Graw Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2005), *The ISO Survey of ISO 900 and ISO 14000 Certificates, 14th Cycle: Up to and including 31 December 2005.* Ginebra. International Organization for Standarization.
- Ivancevich, J. (2004). *Human resource management*. (9° ed.) Boston: Mc Graw Hill.
- Jimenez, C. (2011). La boleta de las telecomunicaciones en Venezuela. [Artículo en línea] Consultado el 25 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: http://www.eluniversal.com/opinion.
- Kendall, K. y Kendall, J. (2005). *Análisis y Diseño de Sistemas*. 6ta Edición. Pearson Education. México.
- López, N y Perla, W. (2001). *Impacto de la globalización en el pensamiento empresarial de la gran empresa salvadoreña*. [Artículo en línea] Consultado el 11 de Enero de 2012 de la World Wide Web: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos.htm
- Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Revista Investigación Administrativa*, Vol. 38, N°144, pp. 7-27. [Artículo en línea]. Consultado el 02 de Diciembre de 2011 de la World Wide Web: http://scholar.google.es/
- Martínez, B. (2006). *El futuro de la compensación en el sector de las telecomunicaciones*. [Artículo en línea] Consultado el 13 de Enero de 2012 de la World Wide Web: http://capitalhumano.wke.es/noticias_base/seccion/el%20consultor/subseccion.
- Milkovich, G. y Newman, J. (1999). Compensation. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

- Morales, J. v Velandia, N. (2005). Salarios. Colombia: Mc Graw Hill.
- Pernalete, M y Medina, U. (2008), Condiciones de trabajo y formas de retención en las empresas de servicios de atención al cliente sector telefonía celular. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Tesis en línea.
- Petrick, J. y Furr, D. (2003). *Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ramírez, T. (2004). Cómo hacer un proyecto de investigación. (2° ed.). Caracas: Panapo.
- Richards, D. (2006). High-involvement firms: Compensation strategies and underlying values. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 38, N°3, p. 36-49.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación (Prentice Hall).
- Rumpel, S. y Medcof, J. (2006). *Total Rewards: Good Fit for Tech Workers*. [Artículo en línea]. Consultado el 24 de Mayo de 2012 de la World Wide Web: www.georgetown.edu.
- Udaondo, M. (1992). Gestión de Calidad. Madrid: Díaz de Santos. S.A.
- Urquijo, J. (2005). *Teorías de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). La remuneración del trabajo. Caracas: Publicaciones UCAB.
- World at Work (2006). *About Worldatwork* [Artículo en línea]. Consultado el 10 de Noviembre de 2011 de la World Wide Web: www.worldatwork.com



ANEXO A

Instrumento para el levantamiento de la información



La calidad de los procesos de gestión de compensación (GC)

Introducción General:

El presente instrumento ha sido diseñado exclusivamente para fines académicos. Tiene por objetivo la medición del grado de cumplimiento de los principios de gestión de la calidad de la International Organization for Standardization (ISO) en los procesos de compensación en empresas de telefonía móvil de Venezuela. En este sentido se han considerado aspectos importantes como la confidencialidad y el tratamiento de la información, garantizándose el anonimato de las organizaciones participantes, mediante la utilización de un sistema de codificación único y exclusivo.

El Valor agregado

Las organizaciones que participan en el estudio, contarán con importantes insumos para el diagnóstico de los procesos de GC, ya que les permitirá contrastar aspectos claves relacionados a la temática de la calidad, específicamente en lo que se refiere a la gestión basada en los ocho (8) principios de la calidad: 1) Enfoque al cliente, 2) Liderazgo, 3) Participación en los procesos de gestión de recursos humanos, 4) Enfoque basado en procesos, 5) Enfoque de Sistemas, 6) Mejora contínua, 7) Enfoque basado en hechos y 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Por las razones antes expuestas, solicitamos su participación en el sentido de proporcionar la información pertinente de acuerdo a las preguntas realizadas por las personas que le presentan este instrumento, quienes lo apoyarán y están preparadas especialmente para cumplir esta función.

Recomendamos que este instrumento sea completado de manera sincera y diáfana, con el apoyo de una persona clave (líder de los procesos de gestión de compensación). Queda claro que bajo ningún sentido se pretende juzgar o concluir sobre una organización en particular.

Sobre la estructura del instrumento

El instrumento está conformado por tres secciones y un anexo: en la primera se miden las dimensiones de la calidad de gestión en la compensación basada en los ocho (8) principios de la ISO. La medición se realizará a través de tres ítems o preguntas conformadas por los indicadores de cada dimensión, las cuales cuentan con una escala del uno (1) al cinco (5): excelente (Excede los requisitos), muy bueno (Cumple a cabalidad con los requisitos), bueno (Cumple con los requisitos); regular (cumple parcialmente con los requisitos), insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos) y cuantitativo: valores que oscilan entre 1 y 5 puntos.

Seguidamente, cada pregunta cuenta con un complemento denominado "Evidencia/Indicador" el cual pretende registrar la(s) prueba(s) determinante(s) de que el proceso de compensación orienta su gestión a la calidad. Estas Evidencias/Indicadores se miden en función de su impacto para los procesos de gestión de compensación, en valores que oscilan entre 1 (sin impacto) y 5 (alto impacto). Como referencia para el contraste de la información suministrada, se añade una última pregunta orientada a medir la calidad global del proceso de compensación, así como el impacto global de los indicadores/evidencias.

Por último, se presentará un anexo del instrumento conformado por un listado de prácticas de referencia asociadas a cada dimensión y subdimensión y al puntaje que el evaluador atribuye a éstas (cinco practicas que van desde satisfactorias a excelente: 1 al 5). Dicho instrumento será administrado directamente por las investigadoras, quienes tendrán la responsabilidad de apoyar a cada evaluador durante el proceso de definición, sobre la presencia o no de cada principio en los sistemas de gestión de compensación.

Universidad Católica Andrés Bello

Instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Sección I)

Dimensiones/Indicadores: medidor (referencial): -5- Excelente (excede los requisitos); -4- muy bueno (cumple a cabalidad con los requisitos), -3- bueno (cumple con los requisitos); -2- Regular (cumple parcialmente con los requisitos); -1- Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos) 1 Enfoque al cliente 1.1 Identificación y control Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 de necesidades 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Νo Indicador/evidencia Descripción/detalles 1.2 Comprensión Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 de necesidades 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 Νo Indicador/evidencia Descripción/detalles Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 1.3 Satisfacción y Insatisfactorio (1) Excelente (5) P1 expectativas 1 2 3 4 1 2 3 4 5 Indicador/evidencia Descripción/detalles 2 Liderazgo 2.1 Estrategias globales Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 P1 de liderazgo 1 2 3 4 5 Νo 2 3 4 5 Indicador/evidencia Descripción/detalles Insatisfactorio (1) Excelente (5) P2 2.2 Establecimiento de Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 propósitos/objetivos 1 2 3 4 3 4 5 1 2 Indicador/evidencia Descripción/detalles 2.3 Ambiente Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 Interno 2 3 4 1 2 3 4 5 Νo Indicador/evidencia Descripción/detalles 3 Participación 3.1 Estrategias globales Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 de participación 1 2 3 4 Si I 1 2 3 4 5 Νo Indicador/evidencia Descripción/detalles 3.2 Involucramiento del Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 Insatisfactorio (1) Excelente (5) personal 2 3 4 1 Indicador/evidencia Descripción/detalles P1 3.3 Compromiso del Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 personal 1 2 3 4 Si L 1 2 3 4 5 Νo Indicador/evidencia Descripción/detalles 4 Enfoque procesos 4.1 Diseño/definición Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 del proceso Νo 1 | 2 | 3 | 4 I 1 2 Indicador/evidencia Descripción/detalles 4.2 Eiecución de los Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 P1 procesos 2 3 4 5 Si I Νo 1 2 3 4 5 1 Indicador/evidencia Descripción/detalles 4.3 Infraestructura de Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P2 apoyo a procesos 1 2 3 4 Νo 2 3 4 Indicador/evidencia Descripción/detalles 5 Enfoque sistemas 5.1 Identificación del Insatisfactorio (1) Excelente (5) Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 sistema Si 📙 No L 1 2 3 4 5 1 2 3 4 Indicador/evidencia Descripcion/detalles Insatisfactorio (1) Excelente (5) 5.2 Gestión del Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) P1 P2 Sistema 2 3 4 1 2 Νo 3 Indicador/evidencia Descripción/detalles 5.3 Personal y enfoque Evidencia / Indicador Sin Impacto (1) ... Alto Impacto (5) Insatisfactorio (1) Excelente (5) P1 P2 sistémico 1 2 3 4 Si I Νo 1 2 3 4 5 5 Indicador/evidencia Descripción/detalles

Universidad Católica Andrés Bello

Instrumento para la medición de la calidad de los procesos de gestión de recursos humanos (Sección I)

	nensiones/Indicado																con	
los requisitos), bueno (cumple con los requisitos); Regular (cumple parcialmente con los requisitos); Insatisfactorio (No cumple con los requisitos mínimos)																		
_		sitos mínimos)																
	Mejora continua																	
6.1	ldentificación de área							dencia		icador	_		_		acto (5)		P1	P2
	de mejora	1	2	3	4	5	Si		Νo		1	2	3	4	5			
Ind	icador/evidencia																	
De	cripción/detalles																	
6.2	Estrategias/acciones	Insatis	factorio	(1)	.Exce	lente (5)	Evi	dencia	a / Ind	icador	Sin Im	pacto (1) A	ito Impa	acto (5)		P1	P2
	de mejora	1	2	3	4	5	Si		No		1	2	3	4	5			
Ind	icador/evidencia																	
Descripción/detalles																		
6.3	Medición de la	Insatis	factorio	(1)	.Exce	lente (5)	Evi	dencia	a / Ind	icador	Sin Im	pacto (1) A	ito Impa	acto (5)		P1	P2
	m ejora	1	2	3	4	5	Si		No		1	2	3	4	5			
Ind	icador/evidencia		· · · · ·															
De	scripción/detalles																	
$\overline{}$	Enfoque hechos																	
_	Presencia de	Insatis	factorio	(1)	Exce	lente (5)	Fvi	dencia	/ Ind	icador	Sin Im	nacto (1) A	to Impa	acto (5)		P1	P2
ļ'.'	Indicadores	1	2	3	4	5	Si		No		1	2	3	4	5		- ' '	- ' -
Ind							<u> </u>		-110	_								
Indicador/evidencia Descripción/detalles																		
_	Solidez de los	Inactio	faatari	. (4)	Even	lanta (E)	Evi	donair	. / In d	ioador	Cin Inc	naata ((1) A	Ho Inon	acto (5)		D4	D2
1.2		1	2	3	4	lente (5) 5	Si		No	l dauoi	1	2	3	4	5		P1	P2
la al	Indicadores		2	3	4	Э	ગ		NO	_	1		_ J	4	J			
	icador/evidencia																	
	scripción/detalles																	
7.3	Uso de los					lente (5)	•	dencia		icador				т <u> </u>	acto (5)		P1	P2
	Indicadores	1	2	3	4	5	Si	_	No		1	2	3	4	5			
Ind	icador/evidencia																	
De	scripción/detalles																	
8	Relac. proveedor																	
8.1	Estrategias orientada	s Insatis	factorio	(1)	.Exce	lente (5)	Evi	dencia	a / Ind	icador	Sin Im	pacto (1) A	Ito Impa	acto (5)		P1	P2
	a proveedores	1	2	3	4	5	Si		No	Ш	1	2	3	4	5			
Indicador/evidencia Indicador/evidencia																		
De	scripción/detalles																	
8.2	Participación/involuc	Insatis	factorio	(1)	. Exce	lente (5)	Evi	dencia	a / Ind	icador	Sin Im	pacto (1) A	ito Impa	acto (5)		P1	P2
	de proveedores	1	2	3	4	5	Si		No		1	2	3	4	5			
Ind	icador/evidencia																	
De	scripción/detalles																	
	Identificación, registro	Insatis	factorio	(1)	. Exce	lente (5)	Evi	dencia	a / Ind	icador	Sin Im	pacto (1) A	to Impa	acto (5)		P1	P2
	y control de beneficio		2	3	4	5	Si		No	Ш	1	2	3	4	5	 		
Indicador/evidencia				_		_					-				-			
	scripción/detalles																	
00.	o o i poi o ii a detail e o																	
Calidad global de los Insatisfactorio (1) Excelente (5) Sin Impacto (1) Alto Impacto (5)									P1	P2								
procesos de comp.		1	2	3	4	5	l				1	2	3	4	5		гі	F2
Impacto Global																		
Impacto Giobal Indicadores/ Evidencias																		
mulcaudies/ Evidendias																		
PUNTAJE TOTAL (Σ) =																		
	CALIDAD GLOBAL (XI') = DIFERENCIA (calidad global-calidad parcial)=																	
1							DIFE	TENC!	A (cal	ıaaa g	iopai-	canda	u parc	ıaı)=				

Nota: Complete el instrumento marcando en el recuadro correspondiente el nivel o puntuación que a su juicio demuestra el sistema, colocando en la última columna el puntaje asignado.

Evidencia/Indicador: contempla prueba (s) determinante (s) de que los procesos a los cuales se hace referencia orientan su gestión en este sentido

Impacto de los indicadores: Grado de importancia del indicador (medido del 1 al 5).

indicadores: Sin impacto (1); Bajo Impacto (2); Impacto medio (3) Impacto importante (4); Alto impacto (5) -por subdimensión-

Universidad Católica Andrés Bello

Estudios de Pregrado: Relaciones Industriales

Instrumento para la medición de la calidad en la gestión de los procesos de compensación

El presente instrumento servirá para la medición de la calidad en la gestión de los procesos de compensación A continuación se presentan las dimensiones e indicadores contempladas en el instrumento.

Dimensiones a evaluar

- 1 1. Enfoque al cliente en los Procesos de Gestión de Compensación (PGC): grado en que los PGC se orientan a los clientes (trabajadores para los cuales se implementa dicho sistema de compensación), en el sentido de comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
 - 1.1. Identificación y control de las necesidades del cliente: grado en que se registran y controlan las necesidades de los clientes internos y externos de los PGC.
 - 1.2. Comprensión de necesidades actuales y futuras: grado en que los responsables de los PGC se orientan hacia la detección, análisis y entendimiento de las necesidades actuales o futuras de los clientes internos y externos.
 - 1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas: grado en que se mide y controla la satisfacción de los clientes de los PGC.
- 2 2. Liderazgo en los PGC: grado en que los líderes del área de compensación orientan su gestión a la calidad, creando y manteniendo un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos.
- 2.1. Estrategias de liderazgo: grado en que se establecen criterios orientados hacia la mejora de los procesos de liderazgo en los PGC (identificación de perfiles de liderazgo y formación de líderes/impacto en los resultados)
- 2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos: grado en que los líderes vinculados a los PGC establecen el propósito u orientación de si mismos.
- 2.3. Ambiente Interno: grado en que los líderes vinculados a los PGC generan un ambiente interno adecuado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- 3 3. Participación en los PGC: grado de involucramiento y compromiso del personal en los PGC.
 - 3.1. Estrategias de involucramiento y compromiso: grado en que se establecen criterios orientados a involucrar y comprometer al personal en los PGC.
 - 3.2. Involucramiento: grado en que el personal se involucra/participa en los PGC.
 - 3.3. Compromiso: grado en que el personal se compromete con el cumplimiento de objetivos de los PGC (definición y cumplimiento de objetivos en el área de recursos humanos por parte del personal de la organización)
- 4. Enfoque basado en procesos en los PGC: grado en el que las actividades que contemplan la gestión de compensación
 - se abordan bajo una orientación de procesos (relación e interacción entre actividades que transforman entradas en salidas)
 4.1 Diseño/definición del proceso: grado en que se establece el propósito de los procesos, se definen e identifican clientes
 - (productos), proveedores (insumos) y se encuentra documentados los PGC.
 4.2. Ejecutores del proceso: grado en que los dueños y responsables de los cuentan con las competencias (habilidades y destrezas) y evidencian conductas exigidas por los PGC.
 - 4.3. Infraestructura del proceso: grado en que los PGC se encuentran apoyados o respaldados por sistemas de información.
- 5 5. Enfoque de sistemas en los PGC: grado en que se identifican, entienden y gestionan los subprocesos de compensación como un sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan).
- 5.1. Identificación del Sistema: grado en que los PGC se enfocan desde una perspectiva sistémica y totalizadora (se define la relación entre los subprocesos)
- 5.2. Gestión del Sistema: grado en los los PGC son gestionados desde una perspectiva sistémica (totalizadora/integradora).
- 5.3. Personal y enfoque sistémico: grado en que el personal de recursos humanos cuenta con una visión sistémica (totalizadora) de los PGC.
- 6 6. Mejora contínua en los PGC: grado en que la gestión de compensación se orienta bajo los principios de mejora contínua.
 - 6.1. Identificación áreas de mejora: grado en que se identifican las áreas de mejora de los PGC.
 - 6.2. Estrategias y acciones de mejora: grado en que se definen las estrategias y acciones orientadas a la mejora de los PGC (definición de objetivos, búsqueda, evaluación e implementación de soluciones)
 - 6.3. Medición de la mejora: grado en que se verifican y miden el impacto de las acciones de mejora asociados a los PGC (formalización de los cambios)
- 7 7. Enfoque basado en hechos en los PGC: grado en que las decisiones vinculadas a la gestión de compensación se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
- 7.1. Presencia de indicadores: existencia de indicadores de gestión vinculados a los subprocesos de compensación.
- 7.2. Solidez de los indicadores: grado en que los indicadores asociados a los diferentes subprocesos de gestión de compensación se encuentran correcta y claramente definidos.
- 7.3. Uso indicadores: grado en que se utilizan los indicadores de gestión vinculados a los subprocesos de compensación.
- 8 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en los PGC: grado en que la unidad responsable de la gestión de compensación mantiene una relación mutuamente beneficiosa con los entes o unidades que le proveen un insumo necesario para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- 8.1. Estrategias orientadas a proveedores: grado en que los PGC contemplan estrategias orientadas a un entendimiento y relación beneficiosa con los proveedores de los insumos necesarios para el desarrollo de dichos procesos.
- 8.2. Participación/involucramiento de los proveedores: grado en que los proveedores participan en la determinación de objetivos y mejora de las relaciones en procura de beneficios entre las partes.
- 8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios: grado en que se contemplan registros e indicadores de referencia sobre la relación entre los las entidades que proveen insumos a los PGC.

La calidad de los procesos de gestión de compensación (PGC).

Anexo Instrumento

1. Enfoque al Cliente

1.1. Identificación y control de necesidades

- 1) No se registran ni controlan las necesidades de los clientes internos y externos. Los responsables de los procesos no conocen ni aplican ningún método de identificación y control de necesidades.
- 2) El registro de las necesidades se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes.
- 3) Se lleva a cabo un registro y control de las necesidades de los clientes (existe un método formalmente aprobado y se aplica).
- 4) Se sigue el método de registro y control a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y contribuyen a la mejora continua.
- 5) El registro y control de las necesidades contribuye a la mejora de la calidad de los productos y servicios. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y proponen mejoras continuamente.

1.2. Comprensión de necesidades actuales y futuras.

- 1) A los responsables de los procesos de compensación les cuesta entender las necesidades de los clientes. Existe una creencia generalizada de que el enfoque al cliente es importante pero una limitada percepción de lo que ello significa.
- 2) Se entienden parcialmente las necesidades de los clientes. Los responsables se percatan de que el propósito de su trabajo es brindar valor al cliente.
- 3) Se comprenden a cabalidad las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- 4) Las necesidades de los clientes son compartidas y difundidas como insumo importante para la mejorar de los procesos de gestión de compensación.
- 5) La comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes se utilizan frecuentemente como guía u orientación clave para la mejora de los procesos de gestión de compensación.

1.3. Satisfacción de requisitos y medición y control de expectativas

- 1) No se registran ni controlan los niveles de satisfacción del cliente sobre la calidad de servicios de la unidad responsable de los procesos de compensación.
- 2) La medición de los niveles de satisfacción se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente en algunos procesos del área y para ciertos clientes.

- 3) Se lleva a cabo la medición y control de los niveles de satisfacción de los clientes (existe un método formalmente aprobado y se aplica).
- 4) Se sigue el método de medición y control de los niveles de satisfacción de los clientes a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y contribuyen a la mejora continua.
- 5) El método de medición y control de los niveles de satisfacción contribuye a la mejora de la calidad de los productos y servicios. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y proponen mejoras continuamente que inciden en la mejora de los niveles de satisfacción.

2. Liderazgo

2.1. Estrategias de liderazgo

- 1) No se definen ni atienden aspectos relacionados a estrategias de liderazgo (perfiles de líderes, formación de líderes, impacto)
- 2) La definición de estrategias orientadas hacia la mejora del liderazgo se lleva a cabo parcial ó esporádicamente en algunos casos puntuales y ante necesidades específicas.
- 3) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. No se miden los resultados
- 4) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. Los resultados son medidos y registrados.
- 5) Se lleva a cabo una planificación sistemática orientada a la mejora de los procesos de liderazgo. Se identifican perfiles del líder y los programas de formación se orientan hacia éstos. Los resultados son medidos, registrados y utilizados para la definición de nuevas estrategias.

2.2. Establecimiento de propósitos u objetivos

- 1) Los líderes del área no establecen ni definen propósitos u objetivos que permitan contrastar su desempeño en el rol.
- 2) Los líderes definen esporádicamente propósitos u objetivos para medir su desempeño o influencia en el rol.
- 3) Los líderes definen sistemáticamente propósitos u objetivos que le permiten contrastar su desempeño o influencia como líder.
- 4) Existe una metodología para la definición de propósitos u objetivos vinculados al liderazgo como base o referencia a los líderes para el planteamiento de propósitos u objetivos que les permiten contrastar su desempeño o influencia en el rol.
- 5) Los propósitos u objetivos como líder se definen teniendo como referencia una estrategia metodológica, los resultados se procesan, registran y sirven para la mejora y fortalecimiento de los perfiles de liderazgo y como insumo para los planes de formación de dichos líderes.

2.3 Ambiente interno

- 1) El ambiente interno o clima no se considera como una variable que impacta el cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de compensación.
- 2) El ambiente interno o clima se considera y controla esporádicamente como una variable que impacta el cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de compensación.
- 3) El ambiente interno o clima se considera sistemáticamente y se asocia al cumplimiento de los objetivos de los procesos de gestión de compensación.
- 4) El ambiente interno se considera sistemáticamente, se evalúa, registra y proponen aspectos de mejora.
- 5) El ambiente interno se considera sistemáticamente, se evalúa, registra y proponen aspectos de mejora orientados al logro y cumplimiento de los procesos de gestión de compensación involucrando al personal responsable del área.
- 3. Participación en los procesos de gestión de compensación
- 3.1. Estrategias de involucramiento y compromiso
- 1) No se definen estrategias específicas para involucrar al personal y comprometerlo. No se encuentran ni registran de manera explícita (por escrito)
- 2) Las estrategias para involucrar y comprometer al personal sólo se definen esporádicamente y de manera puntual.
- 3) Existen estrategias para involucrar y comprometer al personal. Se encuentran de manera explícita (por escrito).
- 4) Existen estrategias claras para involucrar y comprometer al personal, se plantean de manera explícita y se comparten entre los líderes o responsables.
- 5) Existen estrategias claras para involucrar y comprometer al personal, se plantean de manera explícita, se comparten entre los líderes o responsables y se utilizan como base para la definición de nuevas estrategias orientadas al involucramiento y compromiso del personal contando con su participación o aporte.

3.2. Involucramiento

- 1) El nivel de involucramiento del personal es muy bajo. Participa, comprende y abarca poco los procesos.
- 2) El personal sólo se involucra y participa en algunas actividades o procesos. Su nivel de comprensión es algo limitado
- 3) El personal se involucra y participa en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento y proponiendo mejoras constantemente. Comprende y abarca a cabalidad los procesos
- 4) El personal se involucra y participa en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento, proponiendo mejoras y vinculándolos con otras actividades o procesos del área.

5) El personal se involucra y participa en todos los procesos de gestión de compensación, entendiendo su impacto para proponer mejoras que contribuyan positivamente con la capacidad de respuesta del área.

3.3. Compromiso

- 1) El nivel compromiso del personal es muy bajo, no se responsabiliza ni asume consecuencias.
- 2) El personal sólo se compromete y responsabiliza parcialmente en algunas actividades o procesos.
- 3) El personal se compromete y responsabiliza por las actividades o procesos propios de su cargo/rol, haciendo seguimiento y proponiendo mejoras constantemente.
- 4) El personal se compromete y responsabiliza en las actividades o procesos por los cuales es responsable, haciendo seguimiento, proponiendo mejoras y vinculándolos con otras actividades o procesos del área. Comprende y abarca a cabalidad los procesos
- 5) El personal se compromete en todos los procesos de gestión de compensación, entendiendo su impacto y corresponsabilizándose por los resultados para finalmente proponer mejoras que contribuyan positivamente con la capacidad de respuesta del área.
- 4. Enfoque basado en procesos
- 4.1 Diseño/definición del proceso
- 1) Los procesos del área no se han definido ni documentado (por escrito).
- 2) Sólo algunos procesos se encuentran diseñados y documentados.
- 3) Los procesos de gestión de compensación se encuentran diseñados y documentados.
- 4) Los responsables del área de gestión de compensación utilizan los manuales de procesos como guía fundamental para la acción. Dichos procesos se encuentran respaldados por sistemas de información
- 5) El diseño de los procesos se ajustan a los procesos de los clientes y proveedores. El diseño de los procesos y su definición hacen posible la interrelación entre los procesos de gestión de compensación con otros procesos de la organización. Todos los procesos se interrelación apoyándose en tecnologías de la información.

4.2 Ejecutores del proceso

- 1) No se tiene claro quiénes son los dueños/ejecutores del proceso. Los dueños/ejecutores del proceso no cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.
- 2) Sólo se tiene claro quiénes son los dueños/ejecutores de ciertos procesos, algunos de estos no cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.
- 3) Para el área de gestión de compensación se han definido a cabalidad quiénes son los dueños/ejecutores del proceso. En general los responsables cuentan con las competencias necesarias para su puesta en marcha o monitoreo sobre su correcto funcionamiento.

- 4) Los dueños/ejecutores del proceso están familiarizados con el proceso y poseen óptimos niveles de competencia, hasta el punto de poder identificar y describir cómo estos procesos afectan a otros procesos de la organización. Los dueños/ejecutores se esfuerzan en que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas planteadas.
- 5) Los dueños/ejecutores conocen a cabalidad los procesos de gestión y poseen óptimos niveles de competencia, hasta el punto de poder realizar propuestas de mejora e implementar los cambios necesarios para incrementar su desempeño.

4.3 Infraestructura del proceso

- 1) Los procesos de gestión de compensación no se apoyan en tecnologías de información.
- 2) Los procesos de gestión de compensación se apoyan en sistemas fragmentados de tecnología de información. Solo algunos procesos cuentan con el apoyo necesario en cuanto a infraestructura tecnológica se refiere.
- 3) Los procesos de gestión de compensación se apoyan en un sistema integrado de información gerencial.
- 4) Los procesos de gestión de compensación se apoyan en un sistema de información integrado que genera indicadores, los cuales son utilizados frecuentemente para la medición de la gestión.
- 5) Los procesos de gestión de compensación se apoyan en sistemas de información integrados que potencian su interacción e interrelación con el resto de los procesos de la organización. Estos sistemas posibilitan la medición de la gestión y arrojan los datos necesarios para identificar aspectos o áreas de mejora a los procesos.

5. Enfoque de sistemas

5.1. Identificación del Sistema

- 1) La interrelación entre los elementos que conforman los procesos de gestión de compensación es elemental y no se encuentra documentada.
- 2) Algunos elementos que conforman el sistema de gestión de compensación se encuentran interrelacionados y documentados.
- 3) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de compensación se encuentra identificada y documentada, de esta manera se hace posible su entendimiento y articulación como un todo.
- 4) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de compensación se encuentra identificada y documentada, los miembros del área la conocen y la han internalizado entendiendo la articulación de dichos elementos como un todo.
- 5) La interrelación entre los elementos que conforman el sistema de gestión de de compensación se encuentra identificada y documentada, además se vincula al resto de los procesos de la organización. Los miembros del área están en capacidad de identificar áreas de mejora que para toda la organización a la cual entienden como un todo.

5.2. Gestión del sistema

- 1) El enfoque gerencial es básicamente segmentado, cada área es independiente y los elementos del sistema de gestión de compensación se encuentran poco integrados.
- 2) El enfoque gerencial atiende a una moderada integración, los elementos del sistema de gestión se encuentran integrados parcialmente.
- 3) Los elementos o partes que constituyen el sistema de gestión se encuentran definidos e interrelacionados. El diseño y dinámica del sistema permite tener una visión del todo sobre las partes.
- 4) Prevalece una visión sistémica (el todo vs las partes) en lo que se refiere al sistema de gestión de compensación. Los gerentes o líderes cuentan con la capacidad para entender la gestión como un sistema.
- 5) La visión sistémica prevalece a la hora de tomar decisiones. Esta visión trasciende el área o departamento de compensación y se extiende hacia clientes y/o proveedores internos o externos.

5.3. Personal y enfoque sistémico

- 1) Las personas que conforman el equipo del área de compensación comprenden poco el enfoque sistémico. Su visión y manera de proceder apuntan más a aspectos específicos que al todo.
- 2) Algunas personas que conforman el equipo del área de compensación comprenden el enfoque sistémico y actúan en consecuencia. No obstante no es lo que prevalece a la hora de tomar decisiones o desarrollar alguna actividad del área.
- 3) Una buena cantidad de personas que conforma el equipo del área de compensación comprenden el enfoque sistémico. En las actividades que se desarrollan en el área prevalece este enfoque y globalmente se entiende así.
- 4) La mayoría de las personas que conforman el equipo del área de compensación comprenden y actúan bajo una perspectiva sistémica.
- 5) La visión sistémica prevalece a la hora de tomar decisiones, todos los miembros del equipo han internalizado y practican la gestión por sistemas. Esta visión trasciende el área o departamento de compensación y se extiende hacia clientes y/o proveedores internos o externos.

6. Mejora continua

6.1. Identificación de áreas de mejora

- 1) No se identifican las áreas de mejora de los procesos de gestión de compensación.
- 2) La identificación de las áreas de mejora de los procesos de gestión de compensación se realiza esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales.
- 3) Se cuenta con un sistema para la identificación y registro de las áreas de mejora de los procesos de gestión de compensación.

- 4) Los miembros del equipo comprenden y utilizan las herramientas y/o metodología para la identificación y registro de las áreas de mejora como referencia fundamental para la definición de planes, estrategias y objetivos del área.
- 5) El equipo responsable de la gestión de compensación utiliza a cabalidad las herramientas y métodos para la definición y registro de las áreas de mejora, lo cual sirve de base para proponer nuevas formas o caminos para la resolución de problemas, tanto para el área de gestión de compensación como para sus clientes internos y/o externos.

6.2. Estrategias y acciones de mejora

- 1) No se definen estrategias específicas vinculadas a acciones de mejora de los procesos de gestión de compensación. No se encuentran ni registran de manera explícita (por escrito)
- 2) Las estrategias vinculadas a acciones de mejora sólo se definen esporádicamente y de manera puntual.
- 3) Existen estrategias vinculadas a acciones de mejora. Estas estrategias se encuentran de manera explícita (por escrito).
- 4) Existen estrategias vinculadas a acciones de mejora planteadas de manera explicita, éstas se comparten entre los líderes y miembros del equipo de compensación.
- 5) Existen estrategias claras para el establecimiento de acciones de mejora, se plantean de manera explicita, se comparten entre los miembros del equipo y se utilizan como base para la definición de nuevas estrategias orientadas a la mejora continua, contando con la participación o aporte de clientes y proveedores internos o externos.

6.3. Medición de la mejora

- 1) No se verifica ni mide el impacto de las acciones de mejora asociada a los procesos de gestión de compensación.
- 2) La medición de las acciones de mejora se lleva a cabo parcialmente ó esporádicamente.
- 3) Se lleva a cabo la medición de las acciones de mejora regularmente (existe un método formalmente aprobado y se aplica).
- 4) Se sigue el método de medición de acciones de mejora a cabalidad, los resultados se vinculan a las actividades y se formalizan los cambios derivados de su aplicación.
- 5) El método de medición y control de las acciones de mejora contribuye a la definición de la estrategia y objetivos globales del área de compensación. Los responsables de los procesos usan el método a cabalidad y lo revisan y actualizan regularmente. Los cambios generados de la aplicación de dichas acciones se formalizan y difunden entre los clientes internos y/o externos.

- 7. Enfoque basado en hechos en los procesos de gestión de compensación
- 7.1. Presencia de indicadores
- 1) No se cuentan con indicadores para al medición de la gestión de compensación.
- 2) Sólo se cuentan con algunos indicadores para la medición asociados a subprocesos específicos del área de compensación
- 3) Se cuenta con un conjunto de indicadores para la medición de la gestión de los procesos de compensación.
- 4) Los indicadores de gestión se actualizan periódicamente ajustándolo a los cambios en las estrategias u objetivos del área de compensación.
- 5) Los indicadores de gestión se actualizan continuamente ajustándolo a los cambios en las estrategias u objetivos del área de compensación y a las exigencias de clientes y proveedores internos o externos. Dichos indicadores están alineados a los de otras áreas de la organización.

7.2. Solidez de los indicadores

- 1) No se cuenta con una definición clara de los indicadores de gestión
- 2) Sólo se cuenta con la definición de algunos indicadores de gestión para subprocesos específicos de compensación.
- 3) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de compensación se encuentran clara y correctamente definidos.
- 4) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de compensación y su relación con los indicadores de otras áreas de la organización se encuentran clara y correctamente definidos. Su actualización se realiza esporádicamente.
- 5) Los indicadores para la medición de la gestión de los procesos de compensación y su relación entre los procesos de otras áreas de la organización se encuentran clara y correctamente definidos. Su actualización se realiza frecuentemente y en esta participan clientes y proveedores internos y externos.

7.3. Uso de indicadores

- 1) El área de compensación cuenta con indicadores para la medición de gestión pero prácticamente no los utiliza.
- 2) Los indicadores para la medición de gestión se utilizan con poca frecuencia y en actividades o procesos de mediana o baja complejidad
- 3) Los indicadores se utilizan regularmente para monitorear desempeño, identificar causas fundamentales de problemas e impulsar mejoras en el área.
- 4) Los líderes o responsables del área comparten los indicadores con el resto del equipo y los utilizan para motivar y crear conciencia. Se utilizan tableros basados en indicadores para la gestión cotidiana del proceso.

- 5) Los indicadores se utilizan como referencia fundamental para la medición de la gestión y tienen un impacto importante para la definición de la estrategia organizacional. Estos se comparten con clientes y proveedores internos y externos.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
- 8.1. Estrategias orientadas a proveedores
- 1) La definición de estrategias no contempla las necesidades de los proveedores de manera sistemática y clara.
- 2) Para la definición de estrategias sólo se contemplan las necesidades de los proveedores esporádicamente o por un hecho puntual.
- 3) Existen esquemas definidos para identificar las necesidades de los proveedores y las estrategias frecuentemente se orientan en este sentido.
- 4) El área de compensación cuenta con un sistema para la identificación y registro sistemático de las necesidades de los proveedores y hace seguimiento a los resultados y a su impacto relacionándolo con los de sus proveedores.
- 5) El área de compensación mantiene una retroalimentación constante y fluida con sus proveedores, la cual se apoya en sistemas y tecnología de información. Frecuentemente se actualizan dichas necesidades y las estrategias se adecuan en función de éstas.
- 8.2. Participación/involucramiento de los proveedores
- 1) Para la definición de las estrategias de gestión de compensación no se involucran a los proveedores internos o externos.
- 2) Sólo se involucra parcial o por algún hecho puntual a los proveedores en la definición de las estrategias de gestión de compensación.
- 3) Para la definición de la estrategia se involucra al proveedor considerando sus necesidades y expectativas. El área de compensación cuenta con estrategias definidas y claras en este sentido.
- 4) Los miembros del equipo del área de compensación conocen a cabalidad las estrategias necesarias para involucrar a los proveedores en los resultados. Se cuenta con una metodología definida para involucrar a los proveedores en la definición de estrategias
- 5) Los proveedores se involucran con el área de compensación y comprenden la influencia de los resultados en la gestión de ambos. En este sentido proponen mejoras que contribuyen positivamente con su capacidad de respuesta, consolidando así una relación de sinergia.
- 8.3. Identificación, registro, control y cuantificación de beneficios
- 1) El área de compensación no cuenta con un sistema para la identificación, registro, control o cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.

- 2) El área de compensación sólo adelanta acciones puntuales y específicas orientadas a identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 3) Existen y se utilizan métodos específicos para identificación y registro del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 4) Existen y se utilizan métodos específicos para identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en el beneficio de sus proveedores.
- 5) El área de compensación, conjuntamente con sus proveedores participan en la definición de estrategias mutuamente beneficiosas y aplican un sistema de identificación, registro, control y cuantificación del impacto de su gestión en los beneficios.

ANEXO B

Coeficiente de correlación

Tabla N° 13: Coeficiente de Correlación

Correlaciones

			Evaluación	Impacto
Tau_b de Kendall	Evaluación	Coeficiente de correlación		-
		Sig. (bilateral)		,899
		N	8	8
		Coeficiente de correlación	-,038	1,000
	Impacto	Sig. (bilateral)	,899	
		N	8	8
Rho de Spearman	Evaluación	Coeficiente de correlación	1,000	,006
		Sig. (bilateral)		,989
		N	8	8
	Impacto	Coeficiente de correlación	,006	1,000
		Sig. (bilateral)	,989	
		N	8	8