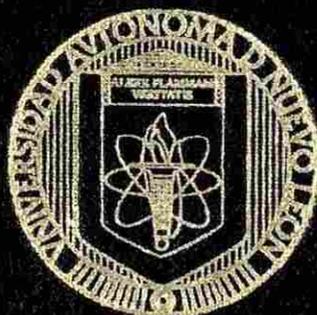


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**ACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**



**ESQUEMAS DE COMPENSACION BASADOS EN
PRODUCTIVIDAD PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y DE LA
EMPRESA STONE CONTAINER DE MEXICO,
S. DE R. L. DE C. V.**

POR

HORACIO ELEAZAR MARTINEZ LUNA

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
RECURSOS HUMANOS**

AGOSTO, 2001

TM

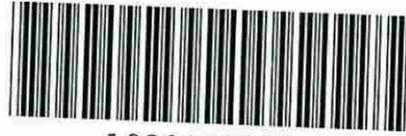
Z7164

.C8

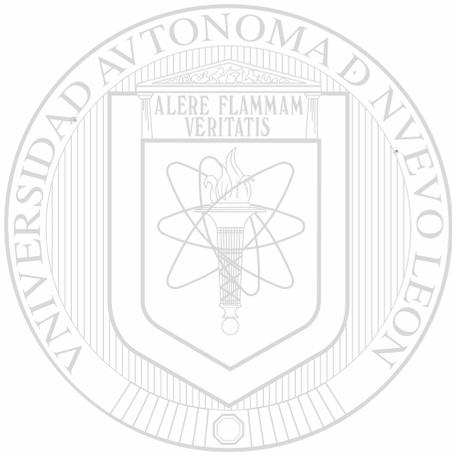
FCPYA

2001

M377



1020146109



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN



ESQUEMAS DE COMPENSACION BASADOS EN
PRODUCTIVIDAD PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y DE LA
EMPRESA STONE CONTAINER DE MEXICO,

S. DE R. L. DE C. V.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



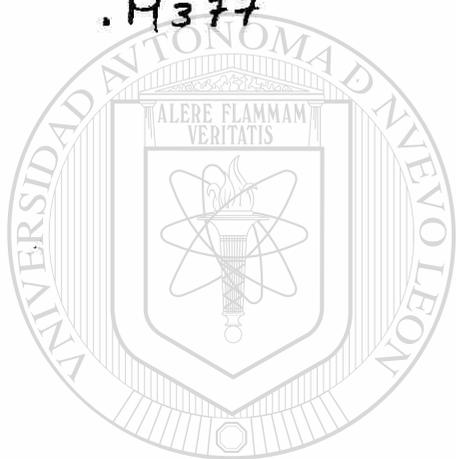
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
POR
HORACIO ELEAZAR MARTINEZ LUNA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
RECURSOS HUMANOS

AGOSTO, 2001

973692

TM
Z7164
.C8
FCPYA
2001
.M377



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

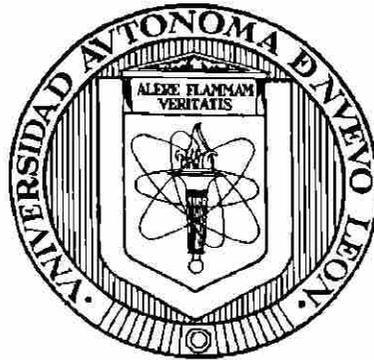


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

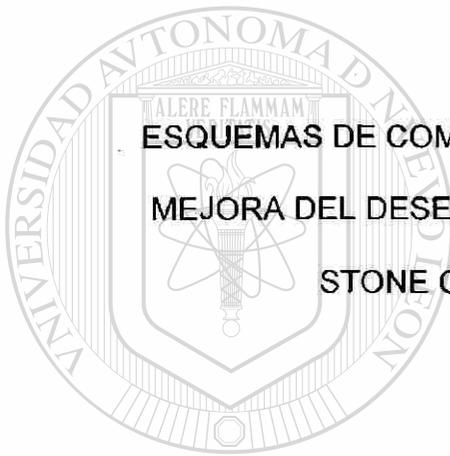


FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACION



ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN PRODUCTIVIDAD PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y DE LA EMPRESA
STONE CONTAINER DE MEXICO S. DE R.L. DE C.V.



UANL

Por

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

HORACIO ELEAZAR MARTINEZ LUNA



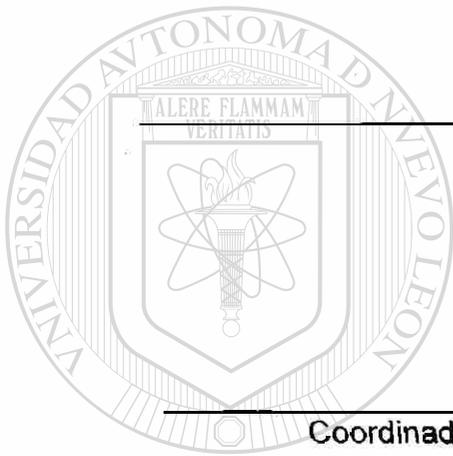
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS con Especialidad en
Recursos Humanos

Agosto, 2001

ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN PRODUCTIVIDAD PARA
LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y DE LA
EMPRESA STONE CONTAINER DE MEXICO S.A.

Aprobación de la Tesis:



Asesor de la Tesis

Lic. Juan Rositas Martínez

Coordinador de la Maestría en Administración de Empresas
Dr. José Barragán Codina

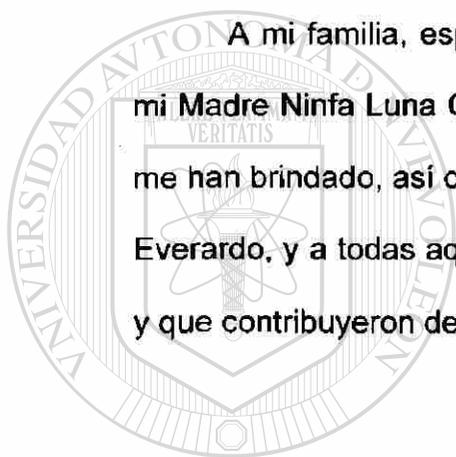
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Lic. Juan Rositas Martínez M.A.E. asesor de mi tesis, por sus valiosas sugerencias e interés en la revisión del presente trabajo.

A la Empresa Stone Container de México por haberme permitido realizar este estudio.

A mi familia, especialmente a mi Padre Sergio Martínez Hernández y a mi Madre Ninfa Luna Gámez por el apoyo moral e incondicional que siempre me han brindado, así como a mis hermanos José Adrián, Ninfa Lorena y Cecilio Everardo, y a todas aquellas personas especiales que me apoyan actualmente y que contribuyeron de alguna forma en la realización de este trabajo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

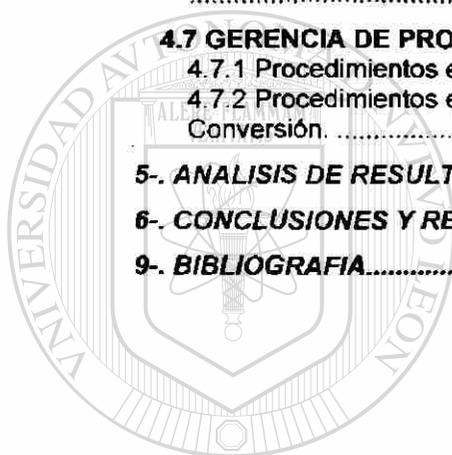


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
1- RESUMEN.....	6
2- INTRODUCCIÓN.....	7
2.1 Los esquemas de compensación basados en productividad.....	7
2.2 Preguntas de investigación	8
2.3 Justificación	9
2.4 Definiciones.....	10
2.5 Limitaciones	14
3- MARCO TEÓRICO.....	15
3.1 Los Esquemas de Compensación.....	15
3.2 Importancia de la compensación.	16
3.2.1 Cambiando la filosofía con respecto a los programas de paga.	17
3.2.2 Una apreciación global de los sistemas de pago.	19
3.2.3 Requisitos para los Sistemas de Incentivos Efectivos.	21
3.2.4 Políticas en la Planeación y Administración del Pago.	22
3.3 Satisfacción y motivación de los empleados en el diseño de la compensación	23
3.4 Importancia estratégica del pago variable	24
3.5 Factores que afectan el diseño de los sistemas de incentivos	25
3.6 Incentivos Individuales	26
3.6.1 Incentivo de cuota por pieza	26
3.6.2 Comisiones.....	28
3.6.3 Bonos	28
3.6.4 Pago basado en habilidades.....	29
3.6.5 Pago por meritos.....	30
3.7 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Individuales.	41
3.7.1 Ventajas.....	41
3.7.2 Desventajas.....	41
3.8 Esquemas de compensación por Grupo.....	43
3.8.1 Bono de Productividad Extraordinaria de un Grupo.	43
3.8.2 El efecto de la Inflación	45
3.8.3 Pago por Compensación.....	45
3.8.4 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Grupales.....	47
3.9 Compensación de Ejecutivos	49
3.9.1 Sistemas de Pago a Ejecutivos.....	54
3.10 Incentivos Organizacionales	56
3.10.1 Bono grupal por utilidades.....	56
3.10.2 Bono por Productividad Extraordinaria de un Grupo.	57
3.10.3 Plan de Pago con Acciones a los Empleados (ESOPs)	58
3.10.4 Ventajas de los Sistemas en Grupo.....	59
4- ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.....	60
4.1 ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL.....	60
4.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	66

4.2.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Selección y Reclutamiento.....	68
4.2.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Nóminas	70
4.2.3 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Seguridad e Higiene	71
4.3 GERENCIA DE VENTAS	74
4.3.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Ventas	78
4.4 GERENCIA DE CONTRALORÍA	81
4.4.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de créditos y cobranzas	82
4.4.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Compras y Almacén de Refacciones.....	86
4.4.4 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Contraloría.....	96
4.5 GERENCIA DE SERVICIO A CLIENTE.....	97
4.5.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Servicio al Cliente	99
4.6 GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD.....	102
4.6.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Control de Calidad.....	103
4.7 GERENCIA DE PRODUCCION	105
4.7.1 Procedimientos específico para la valuación del departamento de Conversión.....	106
4.7.2 Procedimientos específico para la valuación de los Supervisores del departamento de Conversión.....	111
5-. ANALISIS DE RESULTADOS.....	112
6-. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
9-. BIBLIOGRAFIA.....	116



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1-. RESUMEN

Los esquemas de compensación basados en productividad, han sido un factor de gran importancia para todas las compañías y las personas en el mercado laboral.

Durante el presente estudio realicé una investigación tanto teórica como practica sobre los distintos esquemas de compensación que son utilizados en compañías de manufactura, servicios, maquiladoras, etc., logrando con esto confirmar la gran variedad de esquemas de compensación que existen en la actualidad. El esquema de compensación de Stone Container de México S.A. fue el objeto fundamental de la parte práctica de este estudio, mediante el cual se logro realizar mejoras y propuestas al esquema de compensaciones de la compañía, obteniendo una mayor equidad y un incremento en la productividad de las personas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2-. INTRODUCCIÓN

2.1 Los esquemas de compensación basados en productividad

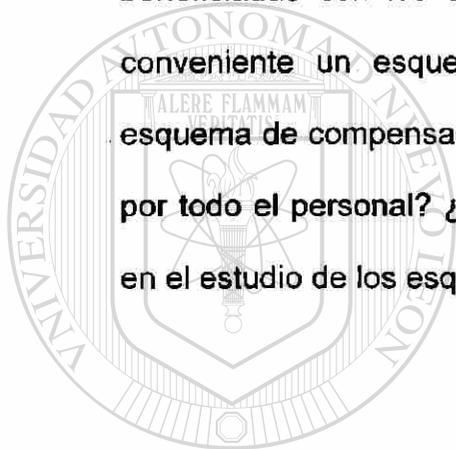
Durante la investigación lograremos definir los esquemas de compensación basados en productividad, así como también analizar distintos esquemas de compensación, en especial el esquema utilizado en Stone Container de México S.A.

Analizaremos la historia general de los esquemas de compensación y conocer la tendencia mundial en esquemas de compensación variable basados en productividad, teniendo como principal objetivo el rediseño o complemento de esquema de compensación de Stone Container de México S.A..

Por otra parte, identificaremos las fortalezas del esquema de compensaciones de la compañía y de igual manera las áreas de oportunidad que se puedan aprovechar para que el personal de la compañía logre identificarse y permanecer dentro de la empresa para contribuir con su productividad para el objetivo de cualquier negocio privado, el rendimiento financiero.

2.2 Preguntas de investigación

La principal cuestión a identificar durante la presente investigación será determinar ¿Cuáles han sido los esquemas de compensación que proponen los teóricos de la compensación? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en el esquema de compensación de Stone Container de México S.A.? ¿Cuáles son los resultados o beneficios que obtendría la compañía al mejorar o modificar su esquema de compensación? ¿Quiénes son las personas involucradas o beneficiadas con los esquemas de compensación? ¿E n que momento es conveniente un esquema de compensación variable? ¿ Cómo aplicar el esquema de compensación variable de manera adecuada y que sea aceptado por todo el personal? ¿ Cuáles son las causas que han despertado el interés en el estudio de los esquemas de compensación variable?



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.3 Justificación

En estos momentos en la mayoría de las compañías maquiladoras y en las compañías en general en el estado de Nuevo León se presenta un alto índice de rotación y de ausentismo del personal sindicalizado, así como también hemos observado hasta un 4.30% mensual de rotación en el personal empleado en nuestra compañía en comparación de un 7.5 % que tienen en promedio las compañías maquiladoras, los cuales generan altos costos de Recursos Humanos por los procesos continuos de reclutamiento, selección, capacitación, aplicación de exámenes médicos y psicométricos del personal de nuevo ingreso.

Por otra parte también se ha observado falta de equidad y justicia en el esquema de compensación de la compañía, para la cual analizamos y propusimos mejoras para lograr disminuir los altos índices de rotación (4.3% mensual) y ausentismo (3.2% mensual), y de igual manera a su vez incrementar la productividad del personal que labora en la compañía.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El actual sistema de compensación variable basada en la productividad general de la empresa, no cumple con el principio básico de la equidad, ya que retribuye de igual forma al personal que se esfuerza al 100% en su trabajo así como aquella persona que laboró a un 60% de su capacidad.

2.4 Definiciones

Debemos de definir a los distintos tipos de compensación o pago que perciben las personas que prestan un servicio, principalmente existen cuatro tipos de compensación:

Compensación Base que consiste únicamente en Sueldo Base Mensual. Es aquella parte del sueldo que se mantiene prácticamente el cual solo se ajusta por la inflación o por mejor dominio del puesto.

Compensación Variable es aquella parte del pago de las personas que depende de los resultados o del desempeño extraordinario de las personas por lo que se justifica recibir esta retribución adicional. Esta compensación variable puede ser un bono de desempeño en el nivel ejecutivo (este determinado de acuerdo a los resultados financieros de la compañía), bono de productividad al personal operativo o administrativo (el cual es determinado por estándares de producción u objetivos ya establecidos con anterioridad) y comisiones en el departamento de ventas (esto determinado de acuerdo a un volumen de ventas o un monto vendido.

Compensación Integrada que consiste en el Sueldo Base + Prestaciones.

Compensación Total en Efectivo la cual incluye Sueldo Base + Prestaciones y cualquier tipo de Compensación Variable como bonos, comisiones o incentivos.

Compensación Total Neta que es igual a la Compensación Total en Efectivo – el Impuesto a la Renta a Percepciones del Trabajo.

Algunas de las prestaciones mencionadas anteriormente son las siguientes:

Aguinaldo: Prestación obligatoria por Ley, con un mínimo de 15 días de sueldo por año, y que no tiene máximo o límite de días a entregar en el mes de diciembre.

Prima Vacacional porcentaje de pago de sueldo sobre los días de vacaciones correspondientes de cada persona.

Despensa o Bonos de Despensa que se entrega sobre la base de un porcentaje del sueldo o una cantidad fija predeterminada.

Otras prestaciones de Previsión Social las cuales se entregan sobre la base de un porcentaje del sueldo o una cantidad fija predeterminada que entrega la empresa. Menciono estas prestaciones porque son las que ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia de las personas hacia la empresa.

Si decimos que motivación es la voluntad a trabajar de las personas, la rotación voluntaria es completamente lo contrario. Dentro de las formas de rotación, existe la rotación involuntaria aquella que las empresas provocan ya sea por reajuste o debido a que existe algún motivo que justifique el despido de alguna persona el cual se evitaría al tomar la empresa la decisión de no despedir a nadie, y la voluntaria, aquella en la cual la persona decide de acuerdo a sus criterios y principios dejar de trabajar en una empresa, la cual es la que nos interesa en este estudio.

La rotación dentro de las compañías es determinada en base de dividir el número de bajas durante un mes determinado entre el número de personal promedio durante el mes Ejemplo:

Mayo

Bajas (Renuncia Voluntaria)

11

Promedio de Personal

198

$R = \text{No Bajas} / \text{Prom. Personal}$

$R = 11 / 198$

$R = 5.55\%$ de Rotación Mensual

El tiempo que una persona presta sus servicios a otra, es conocido normalmente como jornada de trabajo, que legalmente se conoce como jornada diurna, mixta o nocturna. Cuando una persona no asiste a cumplir con este horario o jornada de trabajo es conocido como ausentismo, el cual puede

ser Justificado, Injustificado, por Accidente de Trabajo o por Enfermedad General.

El número de jornadas del mes se determina del número de días laborados del mes * el número promedio de personal durante el mismo ejemplo:

Jornadas = Días Laborados * Prom. De Personal

Jornadas = 24 Días * 198 Personas

Jornadas = 4752

El ausentismo dentro de las compañías se determina en base de dividir el número de faltas totales (injustificadas + justificadas + incapacidades) / el número de jornadas de trabajo del mes,

Faltas Injustificadas 78

Faltas Justificadas 15

Incapacidad por Accidente 32

Incapacidad por Enfermedad General 9

Total de Faltas 134

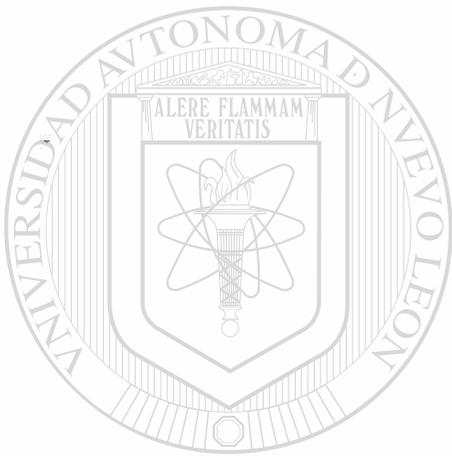
Ausentismo Total = No. De Faltas Totales / No. De Jornadas

Ausentismo Total= 134 / 4752

Ausentismo Total= 2.81 % de Ausentismo

2.5 Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio es la constante evolución de los esquemas de compensación en la industria, lo cual puede provocar una obsolescencia del esquema aquí planteado en el corto plazo, debido a esta dificultad se diseñara un programa de revisión constante para conocer de una manera discreta cuales pueden ser las inquietudes del personal, en cuanto a los distintos esquemas de pago.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3-. MARCO TEÓRICO

3.1 Los Esquemas de Compensación

Las distintas Teorías de esquemas de compensación que mencionaremos durante el desarrollo del Marco Teórico, así como los ejemplos y distinto tipos de bonos o sistemas, han sido de gran importancia para el desarrollo de este estudio.

Nos ha permitido comprobar los resultados que ofrece cada tipo de sistema de compensación, así como las ventajas y desventajas que puede tener en determinado momento cada tipo de esquemas de compensación.

La ayuda que nos han brindado estas teorías y estudios, ha sido de gran importancia para el soporte de los resultados que se pueden obtener con

el diseño de este nuevo Sistema de Compensación, dentro de la compañía en la cual desarrollamos el estudio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.2 Importancia de la compensación.

El sistema de compensación que utilizan las organizaciones, puede jugar un rol importante en los esfuerzos de las compañías por obtener una ventaja competitiva y lograr sus mayores objetivos.

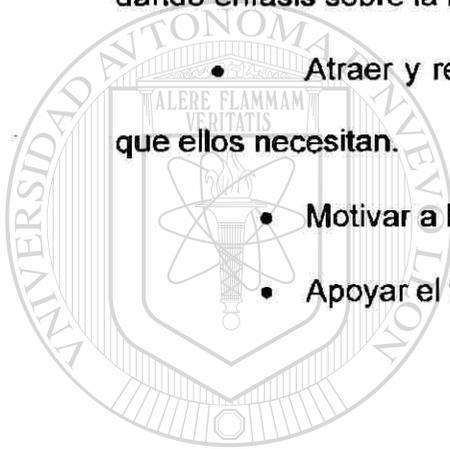
Un sistema de compensación :

- Debe señalar a los empleados (y otros) los principales objetivos de la organización; tales como la calidad, el enfoque al cliente y otras metas, dando énfasis sobre la base de los programas de compensación¹.

- Atraer y retener a los empleados para desarrollar las habilidades que ellos necesitan.

- Motivar a los empleados para desempeñarse eficientemente.

- Apoyar el tipo de cultura que la compañía busca generar².



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¹ Greg Carnish and Garry Adams, "Trends in Remuneration: The Concept of Total Quality Pay," Asia Pacific Human Resources, Vol. 31, 1993, pp. 75-86

² Elizabeth J. Hawk, "Culture and Rewards: A Balancing Act," Personnel Journal, April 1995, p. 37

3.2.1 Cambiando la filosofía con respecto a los programas de paga.

Hoy en día continua un movimiento general, donde la política sobre el incremento de los salarios permite que sean dos fuerzas: La inflación y la antigüedad, y no la actuación la que permita determinar el incremento de los sueldos. El pago por actuación es una nueva manera de lograr los incrementos. Los gerentes se preguntan ¿Qué has hecho tu por mí últimamente?, Cuántas actuaciones hemos medido, y en él ultimo año cuantos estándares de actuación se ha reportado. En esta atmósfera, nosotros estamos viendo tres cambios muy importantes en la filosofía de las compañías, concerniente al pago y los beneficios de sus empleados:

- Incremento en la voluntad para reducir la fuerza de trabajo, incremento en las restricciones para controlar los costos de los desperdicios, de los sueldos y de los beneficios.
- Existe menos preocupación por la posición del sueldo de la competencia y más por lo concerniente a la compañía y que puede hacer por mejorar
- La implementación de programas para motivar y premiar por actuación permite tener sistemas de pago más variables, en estudios recientes demostraron que un factor importante en los sistemas de compensación, es la compensación a largo plazo, siendo un factor crítico hoy en día³.

Componentes y objetivos de los sistemas de compensación organizacionales.

³ Unstable pay becomes ever more common (1995, dec. 4). The Wall Street journal, p. A i.

Quizá el objetivo más importante de los sistemas de pago es medir la honestidad y la equidad. La equidad puede ser medida en tres dimensiones:

- ❖ **Equidad interna.** En términos del valor relativo del trabajo del individuo, ¿es el pago justo?
- ❖ **Equidad externa.** Se paga los sueldos justos en la organización, en términos del mercado competitivo fuera de la organización.
- ❖ **Equidad individual.** ¿Es el pago de cada individuo justo con relación a otros individuos que hacen trabajos similares?

El objetivo final es un balance relativo en el tamaño del pago diferencial entre los distintos segmentos de la fuerza de trabajo. Si los sistemas de pago logran los objetivos, finalmente ellos deben recibir un pago adecuado y equitativo. Por ejemplo, debe haber un balance en el pago en relación entre los supervisores y los subordinados mejor pagados. De acuerdo a una firma

Publica de Contadores Coopers & Lybrand, entre las compañías estudiadas, para lograr un buen manejo de los sistemas de compensación, la diferencia del sueldo debe de ser de un 15% de compensación en general⁴

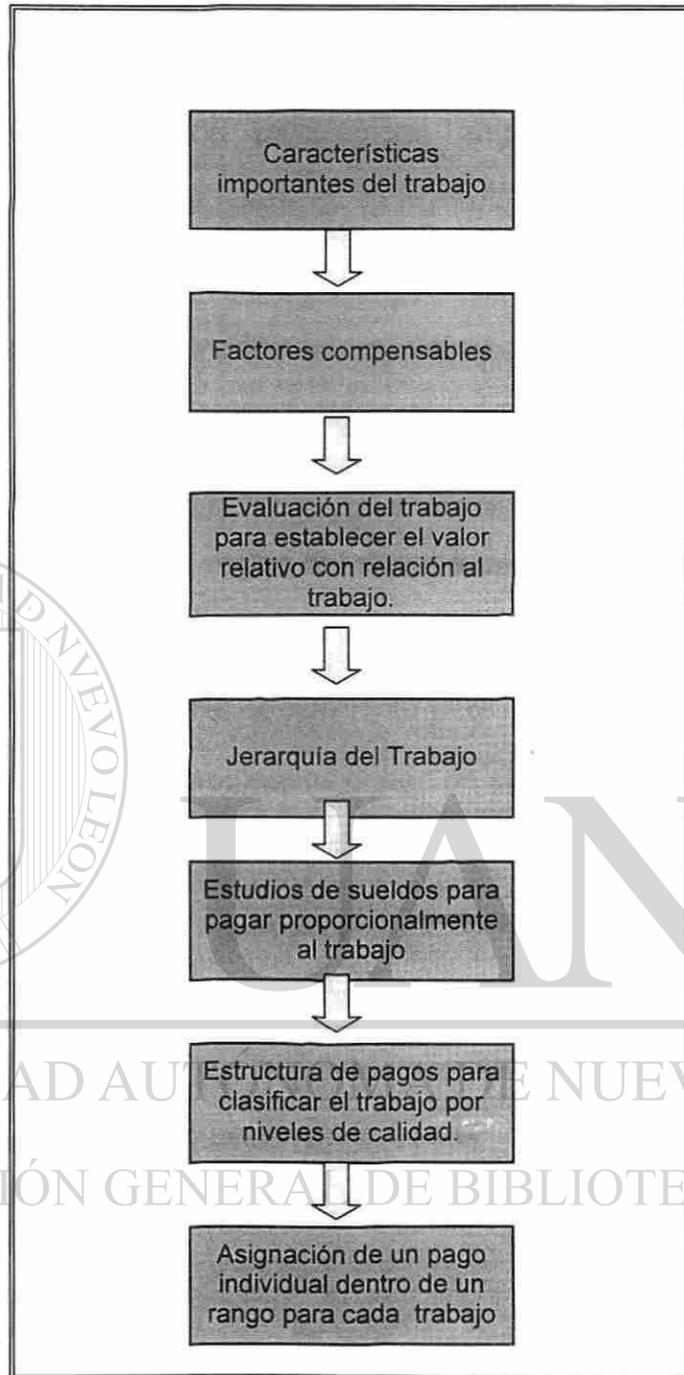
⁴ Labor Letter (1990, Oct. 2). The Wall Street Journal, p. A1.

3.2.2 Una apreciación global de los sistemas de pago.

El procedimiento descrito a continuación de los sistemas de pago en desarrollo, ayuda a los involucrados en el desarrollo del proceso para la aplicación de sus juicios de manera sistemática. El distintivo para el éxito de los sistemas de compensación, es como en otras áreas, su fácil entendimiento, fácil manera de realizar y de ser fácilmente aceptado por el personal. El principal objetivo en los sistemas en desarrollo es asignar un valor monetario a cada trabajo en la organización (en proporción baja al sueldo) y desarrollar un procedimiento para el incremento ordenado (sobre la base del merito, la inflación o alguna combinación de los dos). Para el desarrollo de los sistemas, nosotros necesitamos cuatro herramientas básicas:

- Retroalimentación de las descripciones de trabajo
- Un método de evaluación del trabajo
- Estudios de sueldos
- Una estructura de sueldos.

La siguiente figura muestra este proceso⁵:



Modelo Tradicional de compensación basado en el Trabajo.

⁵ Cascio, Wayne F., "Managing Human Resources" Irwin, McGraw-Hill, Denver, 1998, p. 396.

3.2.3 Requisitos para los Sistemas de Incentivos Efectivos.

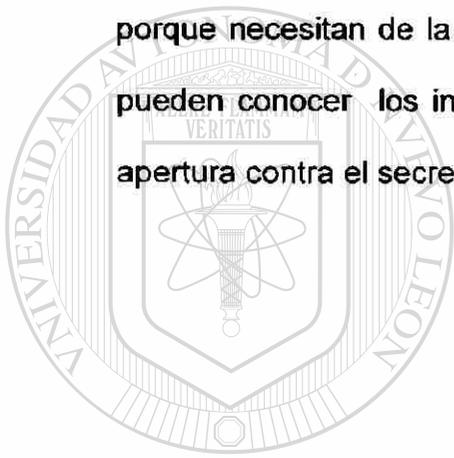
Los programas de incentivos funcionan bien debido a que ellos están basados en dos principios psicológicos ampliamente aceptados: 1-La motivación incrementa la actuación, 2- El reconocimiento es un gran factor en la motivación⁶. Desgraciadamente, sin embargo, se diseñan muchos programas de incentivos inadecuadamente, y estos no funcionan. Estos sistemas violan alguna de las reglas siguientes:

- Debe ser simple. Las reglas del sistema deben de ser simples, claras y entendibles.
- Debe ser específico. No es suficiente decir “ produzcan más” o “ alto a los accidentes”. Los empleados deben de saber que es lo que se espera de ellos exactamente.
- Debe ser accesible. Cada empleado debe de tener una oportunidad razonable de alcanzar las metas.
- Debe ser razonable. Los objetivos razonables son la base fundamental para el diseño de los planes de incentivos.

⁶ Rethinking rewards (1993, Nov.-Dec.). Harvard Business review , pp. 37-49.

3.2.4 Políticas en la Planeación y Administración del Pago.

El secreto en el pago es una apolítica difícil de mantener particularmente en compañías donde vinculan el pago y la actuación. Por ejemplo, investigaciones en los bancos encontraron que cuando los sistemas de pago son abiertos, los gerentes tienden a realizar incrementos de sueldo más alto al personal de quienes ellos dependen fuertemente. Aparentemente ello lo hacen porque necesitan de la cooperación de sus subordinados, y los subordinados pueden conocer los incrementos de pago⁷ otorgados a sus compañeros. La apertura contra el secreto no es un fenómeno de ahora.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

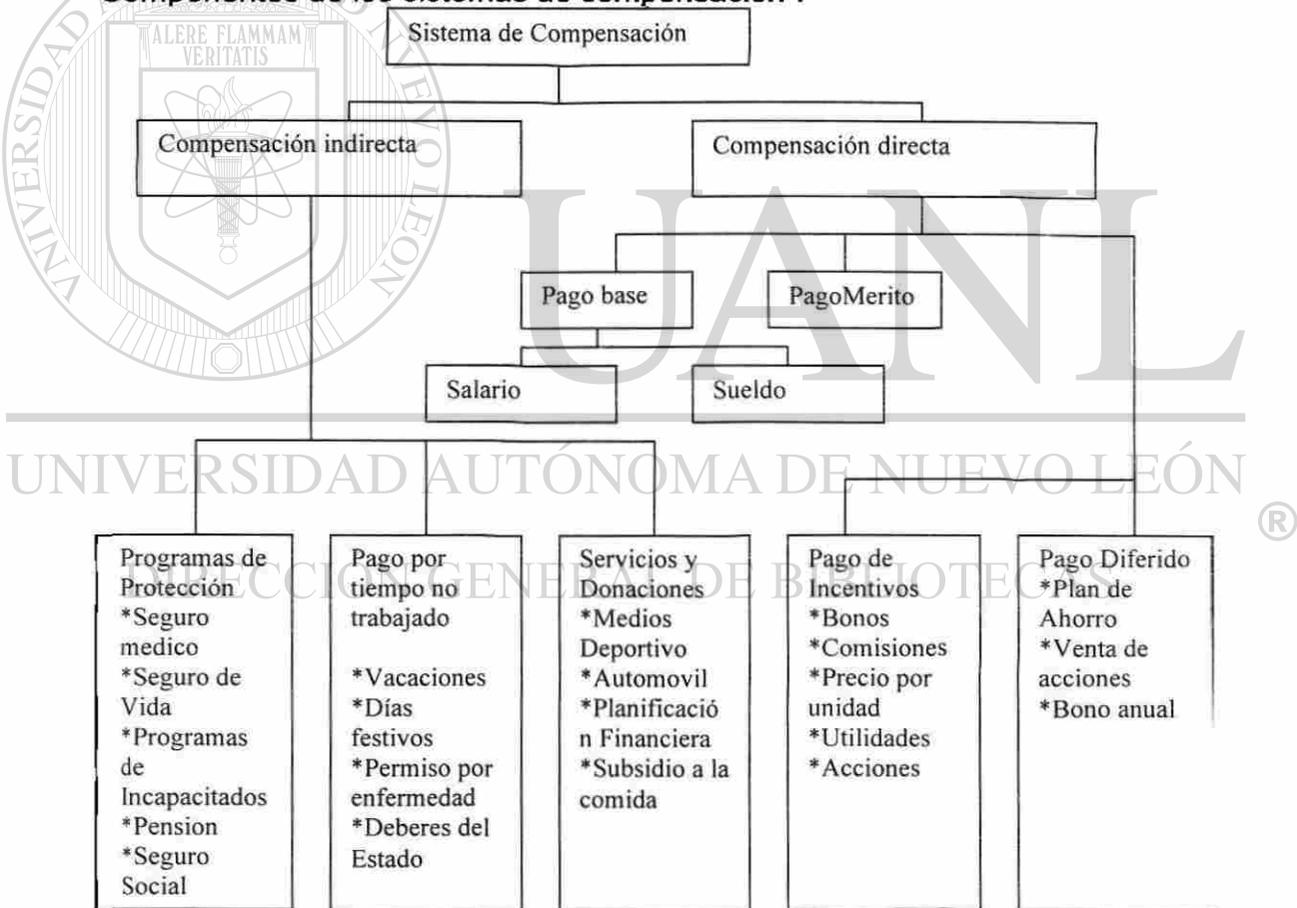
⁷ Bartol, K.M., & Martín, D.C. (1998). Influences on managerial pay allocations: A dependency perspective. *Personnel Psychology*, 41, 361-378.

3.3 Satisfacción y motivación de los empleados en el diseño de la compensación

Las personas no tienen una necesidad básica instintiva por el dinero, solo es un artículo que es importante si puede satisfacer otras necesidades.

Las organizaciones frecuentemente subestiman el valor de los trabajadores. La equidad y la teoría de las expectativas puede ayudar a explicar a las reacciones de los empleados sobre los sistemas de compensación.

Componentes de los sistemas de compensación⁸:

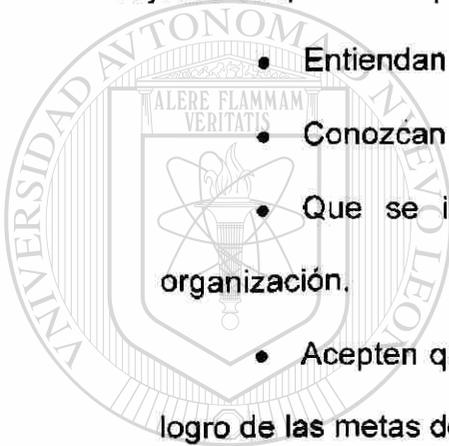


⁸ Fisher Cynthia d., Schoenfeldt Lyle F., Shaw James B. "Human Resource Management", Fourt Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 1999, pp.553.

3.4 Importancia estratégica del pago variable

E. E. Lawler dio un nuevo nombre a los programas de paga que buscan alinear la compensación con las metas de la organización, como lo son la cultura, los valores, así como los cambios de la economía global⁹. El nuevo sistema de pago busca un mecanismo que permita utilizar todos los elementos de compensación directa (compensación en efectivo) e indirecta (beneficios), para ayudar a crear una sociedad entre el empleado y la organización. El objetivo es que los empleados:

- Entiendan las metas de la organización
- Conozcan su papel en el logro de estas metas
- Que se involucren apropiadamente en las decisiones de la organización.
- Acepten que sus premios se relacionan con la contribución en el logro de las metas de la organización¹⁰.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁹ E.E. Lawler III, *The New Pay*, CEO Publication G84-7 (55) (Los Angeles: Center for Effective Organizations, University of Southern California, 1986).

¹⁰ Edward E. Lawler III and G. Douglas Jenkins, Jr., "Strategic Reward Systems," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, 2D ed., Vol. 3. (Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1992)

3.6 Incentivos Individuales

3.6.1 Incentivo de cuota por pieza

El incentivo de pago por pieza es el más común y tentativo de los incentivos individuales por los trabajadores de producción. Se paga una cantidad fija por cada unidad de producción. El pago de cada unidad es determinado de la siguiente forma: Primero, se determina la cuota a pagar determinado probablemente por un estudio de salario. En este caso el rendimiento por día mesurado. Un estudio de tiempos y movimientos realizado por ingenieros también puede proveer información acerca del número de unidades que un empleado debe poder hacer durante el día. El promedio diario de salario dividido entre las unidades por día, y se obtiene el promedio por pieza. Por ejemplo, si el promedio de salario es de 48 dólares cada empleado, entonces debe de poder producir 96 unidades por día, la cuota a pagar por

cada pieza debe ser de 50 centavos.

Algunos sistemas de cuota por pieza, solo pagan la base sobre las unidades producidas, para que un empleado que solamente hizo 70 unidades a 50 centavos reciba 35 dólares. Muchos sistemas de cuota por pieza garantizan un salario igual al estándar de rendimiento normal, para que todos los trabajadores que hagan 96 o menos unidades puedan recibir 48 dólares. El sistema de incentivos paga por todas las unidades en exceso del estándar. Así un empleado que hace 110 unidades puede recibir 48 dólares más 7 (14 unidades extras por 50 centavos) es igual a 55 dólares.

El plan Taylor. Es una variación del sistema de cuota por pieza, desarrollado a principios del siglo XIX por Frederick W. Taylor diferente de la estrategia del plan de cuota por pieza. El plan Taylor ofrece un precio por cada pieza trabajada, utilizando el ejemplo anterior el plan Taylor ofrece específicamente 50 centavos por unidad por 96 unidades diarias, pero si los trabajadores producen un 125% del estándar, (o sea 120 unidades), el pago por cada pieza se incrementa a 65 centavos por las piezas excedentes a 96. = 24 piezas a 65 centavos.

Plan Horas Estándar. El plan de horas normales es similar a la estrategia del plan por pieza trabajada, excepto porque el estándar se mide en unidades por hora. Los establecimientos de reparación de automóviles utilizan estos sistemas. Si el cliente quiere conocer el costo de reemplazar una pieza, él tendrá un estimado basándose en los mismos componentes de ese tipo de carros. Si el costo es de 40 dólares la hora y reemplazar la pieza requiere en promedio 4 horas, la expectativa del costo de la mano de obra es de 160 dólares. Este es el costo de la mano de obra presentado al cliente, si el trabajo es terminado antes, al cliente le cobra 160 dólares, y al mecánico le paga por 4 horas de trabajo (el tiempo normal para realizar el trabajo). Si el trabajo se estimo en 4 horas de trabajo y tardará más de 4 horas en realizarlo, al mecánico solo se pagarán 160 dólares). Los planes de horas estándar generalmente son utilizados en operaciones de ciclos largos y que no son repetitivas.

3.6.2 Comisiones

Los sistemas de compensación de comisiones que normalmente se encuentran en trabajos de ventas, le permiten al vendedor recibir un porcentaje de este y es una parte importante de su ingreso total (ejemplo 5% del total de ventas). Alrededor de dos terceras partes de todos los vendedores se les paga una comisión directa, un sueldo menor que la comisión.

3.6.3 Bonos

Una de las tendencias más populares en los sistemas de compensación es el uso de bonos: en un tiempo el bono por desempeño busca cumplir las metas basándose en la actuación. El pago de bonos puede ser basado en el cumplimiento de objetivos de una valuación subjetiva. En algunas organizaciones todos los empleados reciben un pago extraordinario si se cumplen las metas organizacionales, considerando que a otro sistema el pago sería con base a la actuación de cada individuo. Un ejemplo del sistema anterior es la Ford Motor Company. En un plan establecido por el sindicato de trabajadores de la armadora y Ford en 1982, todos los trabajadores y empleados asalariados compartía las ganancias extraordinarias cuando Ford lograba sus metas proyectadas. En 1998 el bono extraordinario sobre las ganancias establecía un promedio de 4,400 dólares después del duodécimo pago que se realizaba. En 1998 el pago del bono fue más del doble en promedio de 1997 de 1700 dólares y mayor que el promedio de 1995 de 4,000 dólares. Durante tres años de 1990 a 1992, los trabajadores no recibieron bono por utilidad debido al decremento de la actuación de la organización pero

volvieron los premios en promedio de 1350 dólares en 1993 y de 4,000 dólares en 1994.

Un ejemplo del bono basado en la actuación individual son las cláusulas en los contratos de algunos jugadores de la liga de Béisbol en la cual se especifica que ellos recibirán un bono si llegan al juego de estrellas o si tienen alguna actuación sobresaliente en alguna de las áreas del juego.

3.6.4 Pago basado en habilidades

El pago basado en Habilidades (Pago basada en conocimiento); es un sistema de pago a los empleados en donde la base del trabajo es relacionada con las habilidades que poseen y se asocia su recompensa a los niveles de actuación o de antigüedad¹². Bajo un plan típico basado en el pago por habilidades, el empleado es capacitado y recibe capacitación al iniciar su trabajo. El o ella entran en un grupo de trabajo en un nivel de pago y tienen la oportunidad de aprender habilidades de su trabajo en su mismo trabajo, obteniendo experiencia más allá de l entrenamiento. Cuando el empleado demuestra el dominio de diferentes trabajos, él entra a un nuevo grupo de trabajo, donde su pago es incrementado¹³.

¹² Dale C. Rowland, "Incentive For Knowledge," Training, May 1987, pp. 57-66; Richard L. Bunning, "Skill-Based Pay: Restoring Incentives to the Workplace," Personel Administrator, June 1989, pp. 65-70.

¹³ Edward E. Lawler and Gerald E. Ledford, Jr., "Skill-Based Pay: A Concept That's Catching On," Compensation and Benefits Review, January-February 1986, pp. 54-61.

Este modelo es muy utilizado para el diseño de Planes de Pago Basados en Habilidades. El establecimiento de estos modelos es aplicable cuando el aprendizaje es progresivo y de bastante lógica su implantación. Se definen los distintos niveles de habilidades, y el pago se incrementa cuando el conocimiento de las habilidades se incrementa y es verificado. El modelo de incremento por puntos, es usado cuando existe una gran variedad de trabajos. A la variedad de los trabajos se les asigna un valor en puntos de acuerdo a la dificultad en aprenderlos, y los puntos por cada trabajo dominado logran un premio (en términos de compensación), un empleado que ha aprendido las habilidades requeridas puede pasar a otro departamento que lo necesite.

3.6.5 Pago por meritos

El Pago por Meritos, es el procedimiento estándar para la relación entre el incremento y la actuación individual. Es un gran dispositivo motivacional para todos los empleados en todos los niveles gerenciales,

profesionales y sindicalizados de la organización¹⁴. **El Pago por Meritos** se otorga un incremento anual basándose en el desempeño del último año de las personas. Por ejemplo, durante periodos de baja inflación y presiones de los competidores en la reducción de costos, el personal con alta actuación puede recibir un incremento de un 5%, considerando que las personas con una actuación promedio pueden recibir un 3% de incremento y las personas con bajos niveles de actuación pueden no recibir un incremento.

¹⁴ Edward E. Lawler, G. E. Ledford, and S.A. Mohrman, *Employee Involvement in America* (Houston: American Productivity and Quality Center, 1989).

3.6.5.1 Evidencias del Pago por Actuación

¿Qué motiva a los empleados? La motivación en el sentido más simple

involucra tres elementos:

- Qué es importante para la persona
- Qué ofrece el mismo
- Qué conducta desea

En el pasado las personas responsables de la compensación no se hicieron estas preguntas, los empleados aprendieron que conductas eran importantes en el proceso de socialización como parte del proceso de administración de la actuación¹⁵.

Componentes de un Sistema de Recompensa

- 1) Compensación
- 2) Beneficios
- 3) Interacción Social
- 4) Seguridad
- 5) Status, Reconocimiento
- 6) Variedad en el trabajo
- 7) Carga de Trabajo
- 8) Importancia del Trabajo
- 9) Autoridad, control y autonomía
- 10) Avance

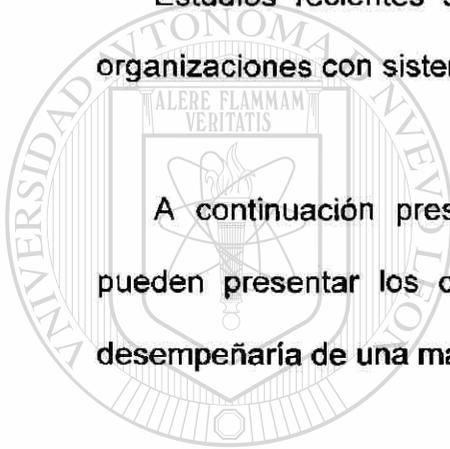
¹⁵ M. R. Louis, B. Z. Posner, and G. N. Powell, "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices," *Personnel Psychology* 36 (1983), pp. 57-66; E. H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management," *Industrial Management Review* 9 (1968), pp. 1-16.

- 11) Retroalimentación
- 12) Condiciones de Trabajo
- 13) Oportunidades de Desarrollo

Estos son los componentes principales que se deben de considerar para la elaboración de un sistema de recompensas, al momento de faltar uno de estos elementos los sistemas pueden presentar debilidades y provocar su fracaso.

Estudios recientes sugieren que los candidatos de hoy en día buscan organizaciones con sistema de recompensa acordes a su personalidad¹⁶.

A continuación presentamos una tabla del tipo de personalidad que pueden presentar los candidatos y el tipo de organización en la cual se desempeñaría de una manera más confiados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¹⁶ D. M. Cable and T. A. Judge, " Pay Preferences and Job Search decisions: A Person-Organization Fit Perspective," *Personnel Psychology* 47 (1994), pp. 317-48.

Características Personales	Prefieren sistemas de Recompensa con las siguientes Características
Materialistas	Relativamente más interesados en el nivel de paga¹⁷
Bajo Autoestima	Los individuos con baja autoestima , buscan organizaciones descentralizadas y con bajo pago por actuación¹⁸
Tomadores de Riesgos	Buscan Planes basados en actuación¹⁹
Individualistas	Buscan planes basados en actuación individual y no grupal²⁰.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La mayoría de los estudios controlados donde las compañías basan su pago en la actuación corporativa, las divisiones reportan incrementos en la

¹⁷ Ibid

¹⁸ D. B. Turban and T. L. Keon, "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective," *Journal of Applied Psychology* 78 (1993). Pp. 184-93.

¹⁹ Cable and Judge, "Pay Preferences"; Kohn, Punished by Rewards.

²⁰ Cable and Judge, "Pay Preferences";

actuación del 4% al 6% por año²¹. En una compañía típica se realizó un experimento en una división se implemento un plan de incentivos grupal y en otra división no se realizaron cambios al sistema de pago²². Después de llevar a cabo este plan de pago variable, la actuación en la dirección experimental mejoro significativamente la actuación de un 11% a un 12%. Como ejemplo los costos de producción se redujeron en un 6%.

La competencia global ha creado un desafío difícil para las organizaciones en general y en particular para los especialistas en Recursos Humanos²³.

Un acercamiento popular para referir la productividad ha sido la vinculación de premios a la actuación a través del pago de incentivos²⁴. De hecho la idea del pago de incentivos es también aceptado ampliamente por la mayoría de las organizaciones que dicen que ellos pagan la actuación. Los

estudios de corporaciones americanas encontraron que entre el 68 y 80 por ciento de ellos paga la actuación como un objetivo importante de la organización²⁵. Mas allá, del numero de compañías que ofrecen varias formas

²¹ B. Major, "Gender, Justice, and The Pshychology of Entitlement," *Review of Personality and Psycology* 7 (1988), pp. 124-48.

²² Petty et al., "An Experimental Evaluation."

²³ Wayne Brockbank, "HR's Future on the Way to a Presence," *Human Resource Management*, Vol. 36 (1), 1997, pp. 65-69.

²⁴ Thomas B. Wilson, *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace* (New York: McGraw-Hill, 1995).

²⁵ Bureau of National Affairs, *Non-Traditional Incentive Pay Programs*, *Personnel Policies Forum Survey No. 184* (Washington: Bureau of National Affairs, May 1991); Shawn Tully, "Your Paycheck Gets Exciting," *Fortune*, November 1, 1993, pp. 83-98; Carla O'Dell, with Jerry McAdams, *People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity and Quality Center, American Compensation Association, National Survey on Non-Traditional Reward and Human Resource Practices* (Houston, Texas: American Productivity enter, 1987); C. Peck, *pay for Performance: The interaction of Compensation and Performance Appraisal*, No 155 (New Yorc: The Conference Board, 1984)

de pago de incentivos, se ha incrementado en los últimos años²⁶. Además de los estudios, indica que los sistemas de paga vinculados con la actuación, pueden ayudar al empleado a mejorar la actuación²⁷.

3.6.5.2 Razones para utilizar el pago por actuación

• **Motivación.** Varios estudios incluso investigaciones basados en la agencia libre y arbitraje de las ofertas finales de la liga de baseball²⁸ indican que cuando el pago esta relacionado con la actuación, las actuaciones individuales y de grupo son consistentemente mas altas que cuando una contingencia no este presente²⁹. La teoría de las expectativas de Among sugiere que un eslabón entre el pago y la actuación son necesarios para motivar la actuación³⁰. Entre los acercamientos a la motivación de l trabajo, la teoría de las expectativas

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

²⁶ Tully, "Your Paychech Gets Exciting."

²⁷ George Graen, "Instrumentaly Theory of Work Motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, 1965, pp. 1-25; R.D. Prichard, D. W. Leonard, C. W. Von Bergen, Jr., and R. J. Kirk, "The Effects of Varying Schedules of Reinforcement on Human Task Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, 1976, pp. 205-230.

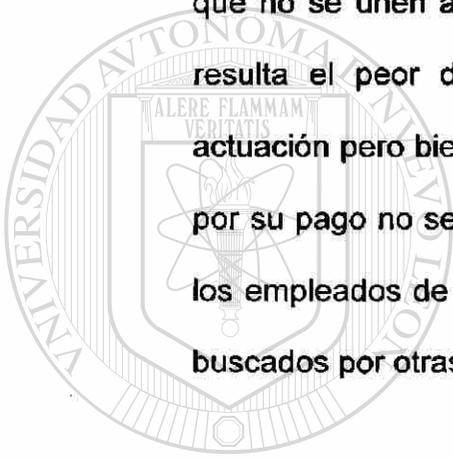
²⁸ Joseph W. Harder, "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents," *Jornal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1991, pp. 458-464; Robert D. Bretz, Jr., and Steven L. Thomas, "Perceived Equity, Motivation, and Final-Offer Arbitration in Major League Baseball," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992, pp. 280-287.

²⁹ Deborah A. Mohr, James A. Riedel, and Kent S. Crawford. "A Group Wage Incentive System Can Boost Performance and Cust Costs," *Defense Management Journal*, 1986, 2d Qtr., pp. 13-17; B.S. Georgopolous, G. M. Mahoney, and M. W. Jones, " A Path Goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 345-353; D.P. Schwab and L. Dyer, "The Motivational Impact of a Compensation System on Employee Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, 1973, pp. 215-225.

³⁰ V. H. Vroom, *Work Motivation* (New York: Wiley, 1964).

es aceptada y tiene un apoyo empírico bastante fuerte en una escena teórica³¹.

- Es probable que la retención del personal, a través de la unión de la actuación ayude a mejorar la composición de la fuerza obrera. Una actuación alta tendera a promover un buen sueldo y así motivarlos a quedarse en la organización. Las personas de bajos niveles de actuación se desmotivaran y tenderán a equilibrar los niveles de la fuerza obrera dentro de la organización. Los sistemas de compensación que no se unen a la actuación tienden a obtener el efecto opuesto y resulta el peor de las dos posibilidades. Los empleados con baja actuación pero bien pagados pueden quedarse en la organización; ellos por su pago no serán buscados por otras organizaciones. En contraste, los empleados de alta actuación se sienten sub.-pagados y pueden ser buscados por otras organizaciones que si valoran sus contribuciones.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Productividad cuando la actuación se une a los premios, es capaz de lograr motivar para lograr la productividad. Los empleados de los niveles superiores realizan el esfuerzo extra que producirá productividad porque ellos saben que ellos compartirán los premios de su productividad.

³¹ T.R. Mitchel, Mabmoub A. Wabba, and Robert J. House, "Expectancy Theory in Work Motivation: Some Logical and Methodological Issues," Human Relations, Vol. 27 (2), 1974, pp. 121-147.

- **Costos.** Un beneficio obvio del pago por actuación es la capacidad de relacionar los costos de la compensación con los resultados de la productividad. Basando el pago en la actuación, los empleadores pueden asegurar que los costos de la actuación típicamente, se relacionaran directamente con los resultados de la organización.

- **Objetivos Organizacionales.** Siempre es un desafío asegurarse que todos los empleados entiendan los objetivos de la organización. Debido a su importancia en la influencia de la motivación y satisfacción, los sistemas de recompensas tienen la habilidad de comunicar los objetivos de la organización³².

3.6.5.3 Razones para no utilizar el sistema de pago por actuación

El pago basado en la actuación siempre es posible y exitoso. Como punto de vista diferente, es sistema de pago por actuación puede ser mal aplicado. Un ejemplo de pago basado en actuación ocurrió cuando Sears Auto Center en California reconoció que habían que habían realizado reparación innecesaria a los autos de los clientes. El sistema de compensación usado por Sear Auto Center estaba basado en los servicios y partes vendidas. Como resultado investigadores de la ciudad de California ubicaron un fraude de Sears en contra de sus clientes al venderles servicios y partes innecesarias.

³² J.L. Kerr and J. W. Slocum, "Managing Corporate Culture trough Reward Systems," Academy of Management Executive. Vol. 1, pp. 99-108.

Subsecuentemente Sears tuvo que pagar aproximadamente 15 millones de dólares, una lección costosa en la doble cara de los sistemas de pago basado en la actuación³³.

La posición de los sindicatos en este tipo de sistemas de recompensa también puede influir en el establecimiento de un sistema de pago basado en la actuación en alguna organización. Históricamente los sindicatos se han opuesto a los sistemas de pago por actuación. Aunque algunos sindicatos se han esforzado por retroceder este tipo de compensación, ya que ellos no ven la necesidad de diferenciar el pago de los trabajadores que realizan el mismo labor. Los sindicatos creen que el pago diferenciado puede basarse en valoraciones subjetivas del supervisor sobre la actuación del empleado creando con esto la posibilidad del racismo y del favoritismo. Los sindicatos están determinados a favorecer los métodos objetivos para determinar los incrementos en el pago como los aumentos generales por antigüedad. Los sindicatos también creen que el pago por meritos puede disminuir la solidaridad, ya que los empleados compiten con los compañeros de sindicato por recibir los premios más altos. Los sindicatos pueden preferir sistemas de pago por grupo por que buscan los resultados en colaboración y no en competición. Así un sindicato le gusta favorecer a un plan de bono para todos los empleados basado en la rentabilidad de la compañía.

3.6.5.4 Barreras para el éxito de los programas de pago por actuación

³³ F. Filipeza, "Why No One Likes Incentive Program," Training August 1993, p. 21.

Los beneficios anticipados de los sistemas de Pago por Actuación, en términos de motivación y satisfacción, son extremadamente evasivos o difíciles de cuantificar. El éxito se dificulta quizá por la naturaleza de la tarea, una actuación medida, la cantidad del pago y posteriormente el fracaso para crear un eslabón creíble entre la actuación y el pago.

Naturaleza de la tarea

El diseño de los sistemas de Pago por Actuación requiere que considere las tareas de los empleados. Si el propósito es crear motivación, el empleado necesita que él o ella pueda influir en el resultado, los sistemas de control sobre la actuación deben de ser controlados³⁴.

Medición de la Actuación

Cualquier sistema de Pago por Actuación debe de tener una medida exacta y justa de la actuación. Las medidas de actuación subjetivas son notorias por la falta de validez. Como resultado, es probable que los empleados sientan que sus premios no están relacionados con su esfuerzo pero sí en las medidas subjetivas de sus supervisores en particular.

Cantidad de Pago

³⁴ Gene Milbourne, Jr., "The Relationship of Money and Motivation," *Compensation Review*, 1980, 2d Qtr., pp. 33-44.

Para ser eficaz el incentivo como recompensa de la actuación exitosa, necesita ser significativo. Algunos estudios demuestran que un empleado necesita una recompensa por actuación entre el 10 y el 12% sobre el salario base³⁵.

Debilidad de las Relaciones

Los sistemas de pago por actuación tienden a enfocar la atención en premios monetarios excluyendo con esto otros premios potenciales. De hecho los gerentes tienen la oportunidad de influir en los empleados de mayor manera en el sentido que ellos pueden pensar distintas formas de hacer las cosas y de interrelacionarse. Dependiendo de la posición y de la organización los gerentes pueden controlar un gran número de elementos tangibles e intangibles que pueden unirse a los sistemas de Pago por Actuación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

³⁵ Kerr, "Risky Business: The New Pay Game"

3.7 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Individuales³⁶.

3.7.1 Ventajas

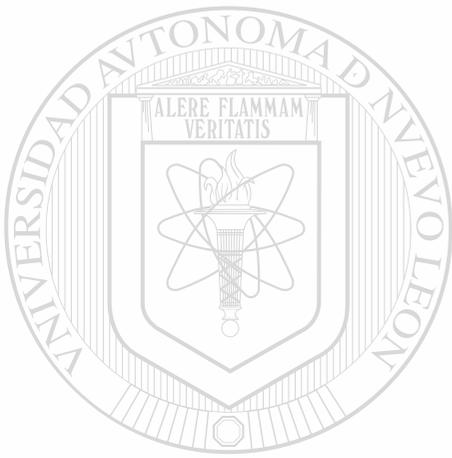
- ✓ Contribuyen sustancialmente a incrementar la productividad, a reducir los costos de producción, y a incrementar los ingresos de los trabajadores.
- ✓ Disminuye la supervisión requerida para mantener niveles razonables de rendimiento en comparación de los sistemas de pago por tiempo.
- ✓ En la mayoría de los casos, los sistemas de pago por resultados, si bien acompañados por mejores mediciones del trabajo, permiten una estimación más precisa de los costos laborales comparado con los sistemas de pago por tiempo. Esto ayuda al control de los costos y de los presupuestos.

3.7.2 Desventajas

- ❖ El mayor conflicto puede surgir entre los empleados quienes buscan incrementar la producción y los gerentes en lo concerniente a no deteriorar los niveles de calidad.
- ❖ El intentar introducir nueva tecnología puede crear resistencia de los empleados concerniente en el impacto en los estándares de producción.
- ❖ Reduce en gran manera las ganas de los empleados por pensar en nuevos métodos de producción.

³⁶ Source: T. Wilson, "Is it Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?" *Compensation and Benefits Review* 24, no. 2 (1992), 43-49; Pinhas Schwinger, *Wage Incentive Systems* (New York: Halsted, 1975).

- ❖ Incrementa las quejas sobre el mal estado de las maquina por la falta mantenimiento, lo cual no permite alcanzar altos incentivos.
- ❖ Incrementa los índices de rotación ente los empleados nuevos, provocado por la renuencia de los trabajadores experimentados en cooperar para entrenarlos.
- ❖ Eleva los niveles de desconfianza entre los trabajadores y los administradores.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.8 Esquemas de compensación por Grupo

3.8.1 Bono de Productividad Extraordinaria de un Grupo.

El Plan Scanlon. Uno de los más populares y ampliamente utilizado es el **Plan Scanlon**, este sistema inicialmente fue implementado a finales de los años 20. El diseñador Joseph Scanlon, fue líder sindical quién tenía una especialidad en costos y una gran preocupación por la cooperación entre los trabajadores y la administración de las empresas. Scanlon creía que el promedio de los trabajadores era una gran reserva de información que podía utilizarse para establecer métodos para resolver los problemas existentes. Los obreros necesitaban un mecanismo que les permitiera tener un "Trabajo más inteligente y no más duro"³⁷. El Plan Scanlon involucra a los trabajadores en la reducción de costos. Las dos formas de implementar este sistema en los departamentos eran: el establecer comités de evaluación de costos y los programas de sugerencias de los empleados para ahorrar gastos y utilizar las ganancias de estos ahorros como un incentivo para los empleados. Para determinar los ahorros se divide el costo de la mano de obra entre el valor de la producción y estos cálculos son publicados mensualmente, normalmente estos cálculos son mensuales y se comparan con meses anteriores o estándar³⁸.

³⁷ Brian E. Graham-Moore and Timothy L. Ross, *Productivity Gainsharing* (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 1983).

³⁸ A.J. Geare, "Productivity from Scanlon Type Plans," *Academy of Management Review*, Vol. 1 (3), 1976, pp. 99-108.

El Plan Rucker. El Plan Rucker es similar al Plan Scanlon, pero la formula del bono incluye el valor en dólares de todos los materiales, suministros y servicios que son usados para realizar el producto. El resultado de la formula es el siguiente:

$$\frac{\text{El Valor de la Mano de Obra}}{\text{El Valor de la Producción} - (\text{Valor de los materiales, suministros, etc.})}$$

El resultado de esta formula es el valor agregado por cada dólar pagado de mano de obra al trabajador. El Plan Rucker proporciona incentivos por ahorrar en todos los sentidos, en el humano y en el material.

Improshare. Es otro acercamiento al Bono de Productividad Extraordinario de un grupo (Incrementar la productividad por medio de la repartición de tareas). Este plan fue desarrollado por Mitchell Fein y usado por primera vez en 1974³⁹.

Winsharing (Compartiendo los éxitos) es la tercera generación de los Bonos por Productividad Grupal y es un esfuerzo por relacionarlo con los sistemas de repartir las ganancias⁴⁰. Uno de los problemas con la primera y la segunda generación de los Planes de Bonos por Productividad Grupal es que no pueden responder rápidamente a los cambios económicos y de mercado. Uno de los resultados de la alta productividad de los empleados, es que

³⁹ W.C. Freund and E. Epstein, *People and Productivity* (Homewood, Ill.:Dow Jones-Irwin, 1984).

⁴⁰ Jay R. Schuster and Patricia K. Zingheim, *The New Pay Linking Employee and Organizational Performance* (Lexington, Mass.: Lexington Books. 1992).

produzcan una gran cantidad de productos que la organización no puede vender. El Winsharing (todos compartiendo) extiende sus objetivos incluyendo las ganancias, la calidad, el valor al cliente y la actuación en la productividad.

3.8.2 El efecto de la Inflación

Todas las organizaciones de deben de otorgar un incremento de acuerdo a la inflación en sus programas de incrementos de sueldos. Cuando la inflación es del rango del 5%, por ejemplo, si la firma no incrementa los salarios en dos periodos, probablemente en dos periodos se encuentre un 10% debajo de sus competidores. Es innecesario mencionar, que se dificulta reclutar nuevos empleados bajo estas circunstancias, y comienza la dificultades para motivar a los empleados actuales para que permanezcan, y los que permanecen que produzcan.

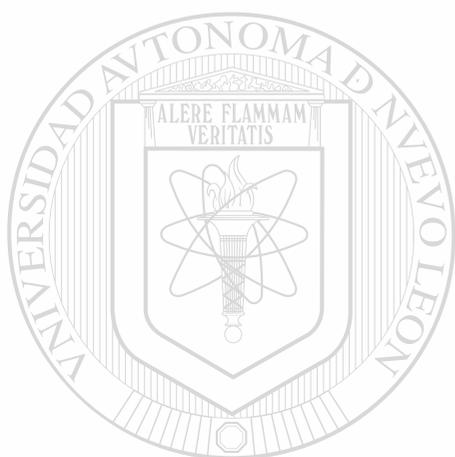
3.8.3 Pago por Compensación

El pago por compensación esta relacionado generalmente con la inflación. El pago por compensación existe de muchas formas, incluyendo:

- 1) Incluyendo alto sueldos para los nuevos empleados, pero a largo plazo los empleados solo ven pequeñas diferencias entre su sueldo y el de los nuevos empleados.
- 2) Los incrementos en el pago por horas de los sindicalizados exceden los incrementos de los asalariados y de los no sindicalizados.
- 3) El reclutamiento de recién egresados para administradores o trabajo profesionales.

- 4) Los pagos distintos por trabajar tiempo extra, a los empleados se les paga una diferencia (pago doble).

Nosotros hemos notado que estas diferencias en promedio son del 15% del salario base⁴¹.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



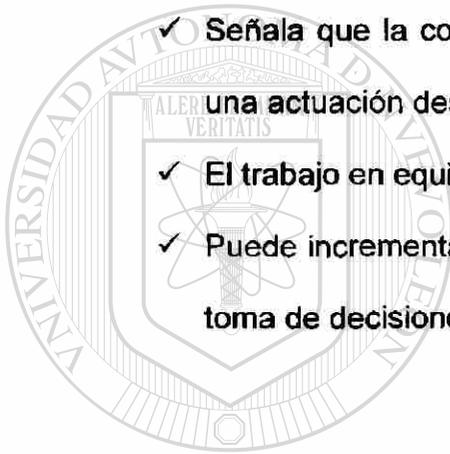
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁴¹ Labor Letter, loc. Cit. See also Kanter, R.M. (1987, Second Quarter). The attack on pay. Harvard Business Review, pp. 60-67.

3.8.4 Ventajas y desventajas de los Planes de Incentivos Grupales⁴².

3.8.4.1 Ventajas

- ✓ Impacto positivo en las organizaciones y un crecimiento en la actuación individual de 5% por año.
- ✓ Mayor facilidad para el desarrollo de medidas de actuación que los Planes de incentivos Individuales.
- ✓ Señala que la cooperación, dentro de los grupos y entre los grupos es una actuación deseada.
- ✓ El trabajo en equipo es apoyado entusiastamente por los empleados.
- ✓ Puede incrementar la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones.



UANL

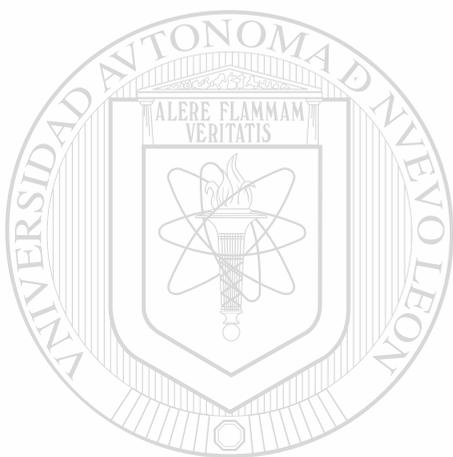
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

3.8.4.2 Desventajas

- ❖ Los empleados pueden encontrar mayor dificultad para ver como su actuación individual afecta sus pagos por incentivos.

⁴² These observations are drawn from a variety of sources , including: Brown and Huber, “ Lowering Floors and Raising Ceilings”; D. Collins, L. Hatcher, and T. Ross, “ The Decision to Implement Gainsharing: The Role of Work Climate, Expected Outcomes and Union Status,” *Personnel Psychology* 46 (1993), pp. 77-103; Compflash, “ Team-Based Pay,” April 1994; W N. Cooke, “Employee Participation Programs, Group Based Incentives and Company Performance,” *Industrial and Labor Relations review* 1, no 47 (1994), pp. 594-610; G. W. Florowski, “The Organizational Impact of Profit Sharing,” *Academy of Management Review* 12, no. 4 (1987), pp. 622-36.

- ❖ Puede incrementar la rotación entre los individuos de alta actuación quienes se desmotivan por tener que compartir sus ingresos son colaboradores de bajo desempeño.
- ❖ Incrementa el riesgo de la compensación de los empleados, porque disminuye la estabilidad en los ingresos, lo cual puede influir para que algunos deseen cambiarse a una empresa en la que el componente de pago base sea mayor.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.9 Compensación de Ejecutivos

Durante 48 años, la revista Business Week ha reportado el pago de los ejecutivos de más de 350 compañías de la iniciativa privada. Adicionalmente al pago de ejecutivos, Business Week también ha reportado las tasas de actuación de estas compañías en los últimos tres años, y los tenedores de las acciones relacionan la actuación de la compañía con el pago del Director General (chief executive officer CEO). Por cerca de 40 años estos estudios y los lectores (y otros) no tenían relación o conocimiento con relación al pago de estos ejecutivos. Hasta hace poco tiempo, la gente estaba interesada e incluso envidiosa, pero se entendió que estos ejecutivos representaban un recurso especial para las organizaciones, por alto potencial de influencia en los resultados y que merecían un pago alto.

Todos estos cambios en el pago de los ejecutivos en los 90, se llenaron de muchos tópicos. Las razones más interesantes se pueden resumir en dos palabras: equidad y exceso; como evidencias se muestran las siguientes estadísticas⁴³.

- Los incrementos a los CEO promediaron 45% en 1996 y 1997, considerando que el pago de los obreros de cuello azul se

⁴³ a. Farnham, "The Trust Gap," Fortune, December 4, 1989; "GAT, Me Overpaid? CEOs Fight Back," Business Week, May 4, 1992, pp. 142-148; "That Eye-Popping Executive Pay," Business Week, April 25, 1994, pp. 52-58; "CEO Pay: Ready for Takeoff," Business Week, April 24, 1995, pp. 88-94.

incremento en 2.6% (menos que la inflación) y los obreros de cuello blanco el pago se les incremento en 3.8%⁴⁴.

- En 1993 el promedio ganado del CEO fue de 3,841,273 dólares. En 1997, justamente 3 años después al CEO se les pagaba más del doble en promedio, 7.8 millones de dólares, en un tiempo cuando la inflación es de alrededor de un 4%.
- El promedio de 7.8 millones de dólares pagados en 1997 ubicaba al CEO a la mitad de la tabla del grupo en el lugar 180. Hace aproximadamente solo 10 años en 1987 un CEO que ganará 7.8 millones de dólares podría ser ubicado en el lugar número 13 de la lista, y 20 años atrás en 1977 con un sueldo de 7.8 millones de dólares podría ubicarse como el primero de la lista.
- En 1980, un CEO ganaba 42 veces el sueldo de un trabajador ordinario de una fabrica; para 1991 esta relación se incrementa a 104; y en 1997 el CEO ganaba 326 veces más que los trabajadores de las fabricas.

- Sanford Weill, CEO de Travelers Grupo, ganó \$230,725,000.00 dólares en 1997, \$7.4 millones de dólares en sueldo y bonos por 230.7 millones en acciones a largo plazo (opciones accionarias). Esto, 230.3 millones de dólares es más de lo que la mayoría de los CEO de corporaciones privadas han logrado en toda su carrera, y es aproximadamente la misma cantidad que el PNB del país de Granada.

⁴⁴ "Executive Pay," Business Week, April 20, 1998, pp. 64-70.

- El incremento en el pago de CEO es del 35 % mientras que la tasa de ganancias es del 5%.
- William Smithburg, CEO de Quaker Oats, ganó 5.1 millones de dólares en 1997. Mientras que el promedio de Quaker Oats (1995-1997) del retorno de la inversión era menos de un 106%, un 903% menos que 5 años atrás⁴⁵.

Incentivos para Ejecutivos.

“Me tomo un buen tiempo aprender que la gente hace por lo que se le paga, no lo que se le dice que haga”, dijo Hics Waldrom, el presidente y CEO de Avon Products Inc⁴⁶

Las compañías con un historial basado en la actuación, sin tomar en cuenta a la industria ni a la economía, tienen dos características en común: 1-

Las estrategias de sus ejecutivos son a largo plazo, 2-La estabilidad en sus grupos de ejecutivos⁴⁷. Por consiguiente, para desarrollar planes de compensación integrales para sus ejecutivos, estos deben de ser basados en lograr metas estratégicas a largo plazo de la compañía. Esto requiere un balance en los elementos de recompensa de los sistemas de compensación de ejecutivos: salario base, incentivos anuales (corto plazo) e incentivos a largo plazo.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Bennett, A. (1991, Apr. 17). The hot SEAT: Talking to the people responsible for setting pay. The Wall Street Journal, p. R3.

⁴⁷ Meyer, P. (1983). Executive compensation must promote long-term commitment. Personnel Administrator, 28(5), 37-42.

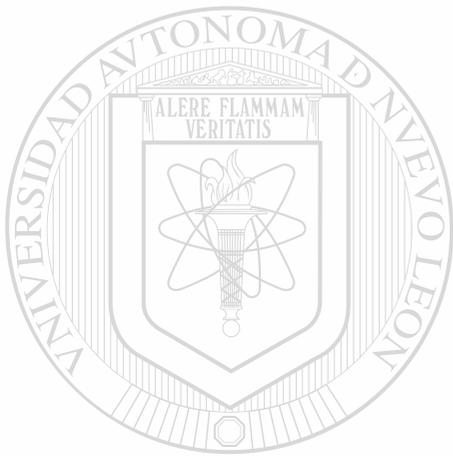
Sin tener en cuenta el balance exacto en los sistemas de compensación, el salario base (más de 1 millón de dólares al año para los CEO de las corporaciones más grandes de América)⁴⁸ continua como el punto central de la compensación de los ejecutivos. Esto es porque ellos generalmente sirven como índice de los beneficios y valores obtenidos por las compañías. Los objetivos a corto plazo generalmente son definidos por incentivos en porcentaje directo del salario base. Sin embargo, los incentivos están más orientados a largo plazo que a corto plazo, esto debido:

- ✓ Anual, o corto plazo los planes de incentivos relacionan el uso eficiente de los recursos existentes. Ellos son basados en indicadores de actuación de la organización, precio neto de las acciones, total de dividendos pagados o el retorno específico de la inversión. La mayoría de estos bonos son pagados inmediatamente en efectivo, los CEO reciben en promedio un 48% sobre el salario base, la dirección media un 35% y la baja dirección un 22%.

- ✓ Los planes a largo plazo motivan el desarrollo de nuevos procesos, plantas y productos que abren nuevos mercados y reabren viejos mercados. La actuación a largo plazo comprende el progreso cualitativo como el progreso cuantitativo. Los planes de incentivos a largo plazo son diseñados para recompensar las ganancias estratégicas en lugar de recompensar las ganancias a

⁴⁸ Petty, M.M., Singleton, B.; & Connell, D. W. (1992). An experimental evaluation of an organizational incentive plan in the electric utility industry. *Journal of Applied Psychology*, 77, 427-436.

corto plazo. Esto es común donde las empresas son controladas por el dueño (donde más de un 5% de las acciones están en poder de un individuo y este esta actualmente en la administración), donde también la compañía es controlada por una firma (donde la firma posee más de 5% de las acciones)⁴⁹.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁴⁹ Gomez-Mejia, L.R., Tosi, H., & Hinkin, T. (1987). Managerial control, performance, and executive compensation. *Academy of Management Journal*, 30, 51-70.

3.9.1 Sistemas de Pago a Ejecutivos

3.9.1.1 Plan de Compensación por Metas a Ejecutivos

En la practica, los incentivos son importantes para determinar la compensación de los ejecutivos. Aun y cuando son varias las medidas de actuación utilizadas para determinar el pago, la mayoría de los planes de incentivos de la dirección son los planes basados en medidas financieras como el retorno del capital, ganancias antes o después de impuestos y el retorno del capital invertido. Sin embargo, los intentos por relacionar la compensación de los ejecutivos a la actuación no ha demostrado ser tan eficaz como su intención inicial.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS 3.9.1.2 Plan de Bonos a Ejecutivos

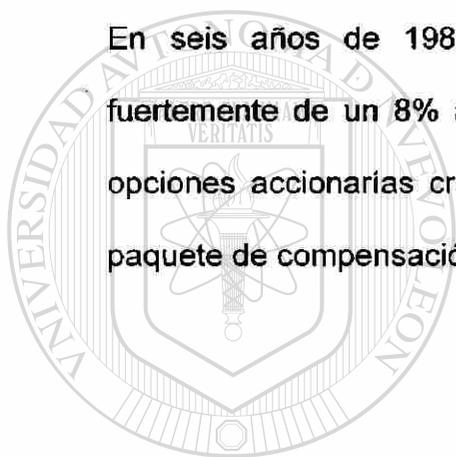
Los planes de bonos juegan un papel importante hoy en día en los Programas de Pago a Ejecutivos competitivos. Un estudio encontró que el 92 % de las compañías manufactureras de Estados Unidos tenían un plan anual de bonos para gerentes y ejecutivos (los cuales tenían un promedio de 57% del sueldo para los CEO y cerca del 20 al 25 % para los ejecutivos de bajo

nivel)⁵⁰. Este tipo de incentivos es usualmente a corto tiempo un año (anual) y esta basado en la actuación. Por lo cual, la definición de la actuación es especialmente critica.

3.9.1.3 Incentivos a Largo Plazo

En los Estados Unidos se ha criticado al sistema de compensación para ejecutivos a corto plazo. El motivar el sistema de largo plazo, provoca que más grupos de directores estén adoptando programas de incentivos a largo plazo.

En seis años de 1985-1991 la relación de paga a largo plazo creció fuertemente de un 8% a un 31% de la compensación total⁵¹. En 1997, las opciones accionarias crecieron astronómicamente al llegar a representar del paquete de compensación de un CEO el 55 %⁵².



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁵⁰ Charles Tharp, "Linking Annual Incentives and Individual Performance," *Personnel Administrator*, January 1986, pp. 85-90.

⁵¹ Geoffrey Colvin, "How to Pay the CEO Right," *Fortune*, April 6, 1992, pp. 60-69.

3.10 Incentivos Organizacionales

En esta parte final nosotros consideramos tres clases de incentivos organizacionales: Bono grupal por utilidades, bono por productividad extraordinaria de un grupo y los planes de acciones para los empleados. Veremos cada uno de los sistemas anteriores, sus objetivos y su implementación.

3.10.1 Bono grupal por utilidades.

En los Estados Unidos, las empresas utilizan el bono grupal por utilidades por mas de una razón: los incentivos sirven para incrementar la productividad de un grupo, establece una estructura flexible de los sistemas de recompensa que refleja la posición económica actual de las empresas, para reforzar la seguridad de los empleados y fomentar la identificación con la compañía, atraer y mantener más fácilmente a los empleados, y para educar a los individuos sobre los factores importante para lograr el éxito comercial y de los sistemas capitalistas⁵³.

⁵² "executive Pay," Business Week.

⁵³ Schroeder, J.H. (1988, Nov. 7). Watching the bottom line instead of the clock. Business Week, pp. 134. See also Florkowski, G.W. (1987). The organizational impact of profit sharing. Academy of Management review, 12, 622-636.

3.10.2 Bono por Productividad Extraordinaria de un Grupo.

El Bono por Productividad Extraordinaria de un Grupo es un sistema de recompensa que existe en una gran variedad de formas desde hace aproximadamente unos 50 años. Algun día conocido como Plan Scanlon, Plan Rucker, Improshare, y comprende tres elementos⁵⁴:

- Una filosofía de cooperación
- Un sistema de participación
- Una pago económico extraordinario



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

⁵⁴ Collins, D., Hatcher, L., & Ross, T.L. (1993). The decision to implement gainsharing: Role of work climate, expected outcomes, and union status. *Personnel Psychology*, 46, 77-104. see also Graham-moore, B.; & Ross, T. L. (1990). Understanding gainsharing. In B. Graham-Moore & T.L. Ross (eds.), *Gainsharing*. Washington, DC: Bureau of National affairs, pp. 3-18.

3.10.3 Plan de Pago con Acciones a los Empleados (ESOPs)

Los ESOPs han sido muy populares en compañías grandes y pequeñas de los Estados Unidos, así como en Europa del Este, algunos países de Europa central y de China⁵⁵. Cerca de 10,000 firmas que cuenta con 10 millones de empleados. Los empleados tienen en promedio el 13% de 562 compañías públicas en los Estados Unidos⁵⁶. Las acciones en poder de los empleados se pueden encontrar en todas las industrias, de todos los tamaños y de todas partes del país⁵⁷.

Generalmente se establecen ESOPs por cualquiera de las siguientes razones:

- ❖ Como medida para disminuir los impuestos y financiamiento de la compañía transfiriendo acciones a los empleados.
- ❖ Como manera de conseguir dinero relativamente barato.
- ❖ Para cumplir con una creencia filosófica de compartir las acciones con los empleados.
- ❖ Como un beneficio adicional a los empleados.

⁵⁵ Becker, G.S. (1989, Oct. 23) ESOPs aren't the magic key to anything. *Business Week*, p. 20.

⁵⁶ Why ESOP delas have slowed to a crawl (1996,Mar. 18) *Business Week*, pp. 101,102.

⁵⁷ Jones, D., & Schnitt, J. (1993, Dec. 20). UAL plan may put industry in new hands, p. 33.

3.10.4 Ventajas de los Sistemas en Grupo

1. Ellos retribuyen con una recompensa a trabajadores que contribuyen con servicios esenciales a las líneas de trabajo (llamado mano de obra indirecta) a quienes se les hace solo un pago regular. Estos empleados realizan labores como los suministros de transportes y de materiales, mantenimiento del equipo o inspección del trabajo realizado.
2. Motivan la cooperación y no la competencia entre los trabajadores.

Por otra parte los incentivos por grupo tienen desventajas como las siguientes:

1. Temen que la organización reduzca la plantilla (de empleados) si los empleados producen demasiado.
2. La competencia entre los grupos en decremento de los resultados globales de la organización en conjunto.
3. La incapacidad de los obreros en ver relacionado su esfuerzo individual

en los resultados del equipo. Si no ven la relación entre el esfuerzo

individual y el incremento en los incentivos, ellos se desmotivarán para producir más.

4-. ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS.

Tomando como base el marco teórico expuesto en el capítulo anterior, mis experiencias en la empresa en la cual laboré y las sugerencias y participación de los gerentes de las distintas áreas de la empresa, se analiza el sistema actual de compensación y el sistema propuesto para su implementación dentro de la compañía.

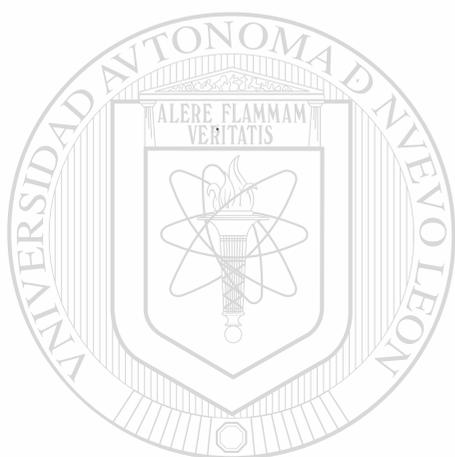
4.1 ESQUEMAS DE COMPENSACIÓN ACTUAL.

El sistema actual se compone de un sueldo base y un pago variable. El sueldo base se determina de acuerdo al método tradicional de la página 20,

tratando de mantener los sueldos sobre el promedio del mercado en general, esto con la ayuda de las encuestas de sueldos y salarios de distintas organizaciones. Por lo cual consideramos que hay equidad y se tiene un pago competitivo de acuerdo al mercado. El pago variable es considerado como un complemento al sueldo base, lo cual nos permite tener una mayor competitividad en el mercado, al lograr estar sobre el promedio del mercado debido, al pago variable del personal adicional a su sueldo.

Para lograr la implantación, seguimiento y mejora continua del mismo deberá de existir una persona responsable del proyecto. Se contó con la

colaboración y ayuda de cada uno de los Gerentes de área para la elaboración del presente esquema de compensación, en el cual son ellos quienes determinan las principales actividades y prioridades de cada una de los departamentos. Expondremos cada uno de los esquemas de acuerdo a la Gerencia a la cual pertenecen y a sus departamentos respectivos.



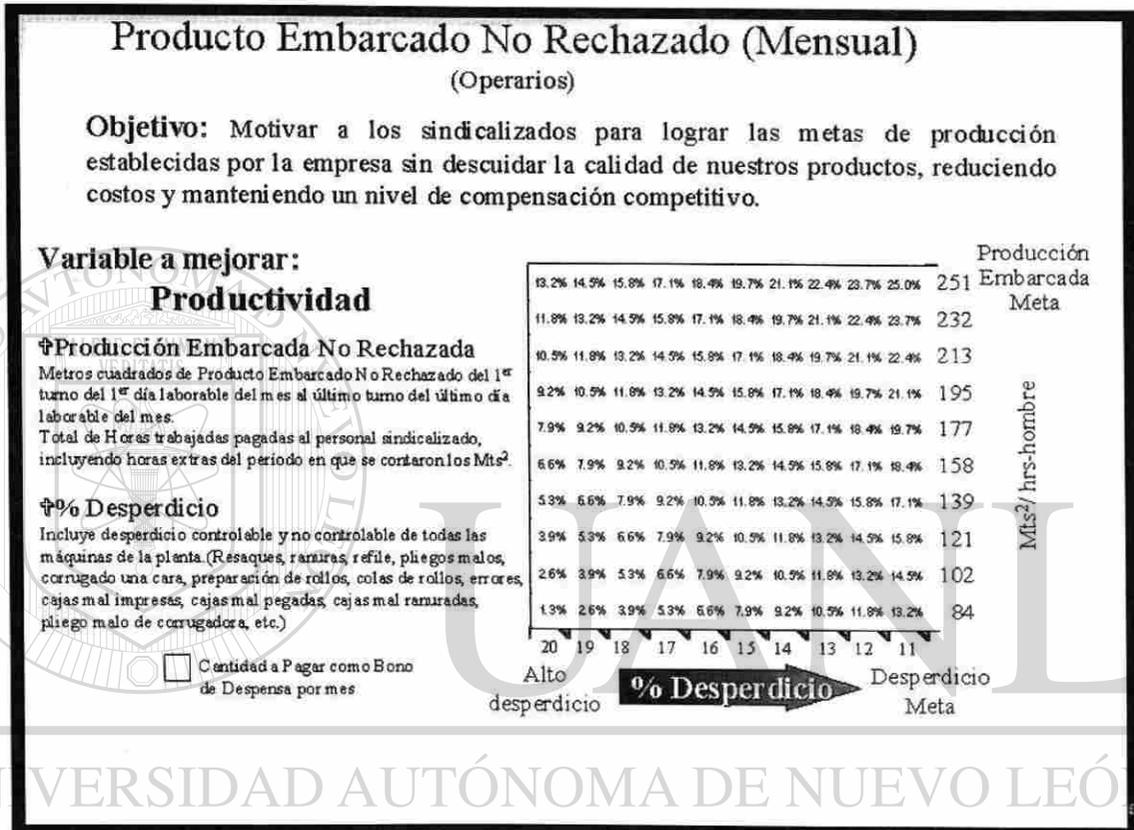
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Al inicio de este trabajo se contaba con el sistema de pago a todos los empleados y personal operativo a través de un esquema de productividad de la empresa en General, el cual consistía en el sig.



Actualmente el personal de los departamentos administrativos no cuenta con un objetivo o meta a alcanzar el cual logre motivar o promover la participación activa y entusiasta de todas las personas que laboramos actualmente en la compañía. Los sistemas de compensación actuales son el resultado de medir la productividad de la compañía para pagar una compensación variable, sin llegar a medir el desempeño extraordinario de los departamentos administrativos u operativos en general.

El esquema de compensación del personal administrativo se basa actualmente de la siguiente manera:

Producto Embarcado No Rechazado (Mensual)
(Administrativo)

Objetivo: Motivar a los empleados para lograr las metas establecidas por la empresa sin descuidar la calidad de nuestros productos, reduciendo costos y manteniendo un nivel de compensación competitivo.

Variable a mejorar:
Productividad

Producción Embarcada No Rechazada
Metros cuadrados de Producto Embarcado No Rechazado del 1º turno del 1º día laborable del mes al último turno del último día laborable del mes.
Total de Horas trabajadas pagadas al personal sindicalizado, incluyendo horas extras del período en que se contaron los Mts².

% Desperdicio
Incluye desperdicio controlable y no controlable de todas las máquinas de la planta. (Resaques, raras, refile, pliegos malos, corrugado una cara, preparación de rollos, colas de rollos, errores, cajas mal impresas, cajas mal pegadas, cajas mal raras, pliego malo de corrugadora, etc.)

Cantidad a Pegar como Bono de Despensa por mes

7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	14.2%	15.0%	251
7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	14.2%	232
6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	13.4%	213
5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	12.6%	195
4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	11.8%	177
3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	11.1%	158
3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	10.3%	139
2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	9.5%	121
1.6%	2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	8.7%	102
0.8%	1.6%	2.4%	3.2%	3.9%	4.7%	5.5%	6.3%	7.1%	7.9%	84

Producción Embarcada Meta

Mts²/ hrs-hombre

Alto desperdicio ← **% Desperdicio** → Desperdicio Meta

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El principal paso para este cambio en los esquemas de compensación, es el de que todos tengan como finalidad el contribuir a los objetivos generales de la empresa, ya que en ocasiones los objetivos y las metas de los departamentos que se están midiendo, no se enfocan directamente a las metas de la compañía. Al rediseñar el esquema no solamente lograremos que se interesen y se beneficien los empleados y personal de operación, ya que la compañía contará con departamentos enfocados y trabajando claramente en la misma dirección de la compañía. Por lo anterior el diseño y la elaboración de

este estudio y análisis apoyará de gran manera el involucramiento del personal, dándole con esto el reconocimiento necesario al esfuerzo real de cada una de las personas que trabajamos en la empresa.

Basándose en este esquema de compensación se paga un porcentaje directo sobre el sueldo a cada uno de los empleados, teniendo como promedio durante el último año un 5% mensual, lo cual considero que representa un parte no muy significativa en relación con el sueldo de las personas, lo cual permite que el personal no se preocupe por el logro de los objetivos; ya que el único impacto que representaría el no lograr las metas serían resultado negativo para su departamento, lo cual no le impacta de manera directa sobre sus ingresos. Pudiendo con esto perjudicar principalmente a su departamento y a la empresa en general.

De acuerdo al análisis que realice llegué a la conclusión de proponer mejores esquemas de compensación, y poder valorar el impacto que tendría en la empresa el que cada uno de los departamentos cumpliera el 100% de los objetivos, evitando con esto retrasos en producción, entrega, contrataciones, disminuciones de reprocesos, de rechazos, etc..

Comenzamos a fijar objetivos por Gerencias y posteriormente por departamentos, Actualmente la compañía cuenta con 6 Gerencias para las cuales propusimos esquemas de objetivos ligados principalmente a un bono

especial, el cual sustituiría el actual, que representaría el 15% del sueldo para aquellos empleados que logren sus objetivos al 100%. Para lograr este 15% de bono el departamento deberá de cumplir o lograr los objetivos establecidos por el esquema de compensación diseñado para su departamento. Ha sido considerado que una cantidad del 15% sobre el sueldo para todas las personas es una cantidad representativa que no se expondrían a perder o dejar de percibir en tanto este dentro de sus posibilidades lograrlo.

En la actualidad la forma de pago puede ser definida de la siguiente manera: bono por productividad extraordinario de un grupo, los ahorros ya sea por menores desperdicios o costos laborales por debajo de un estándar se repartan entre la empresa y trabajadores periódicamente en forma semanal o mensual con esto presentando un bajo riesgo para el trabajador.

Por lo cual considero proponer y desarrollar un sistema de bono por desempeño individual que haya tenido el trabajador en un cierto periodo .

El riesgo que se crea en este sistema es que el personal no logre el bono el siguiente mes, una adaptación de este sistema será el adaptarlo por departamento y no-solo del desempeño individual sino departamental.

4.2 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

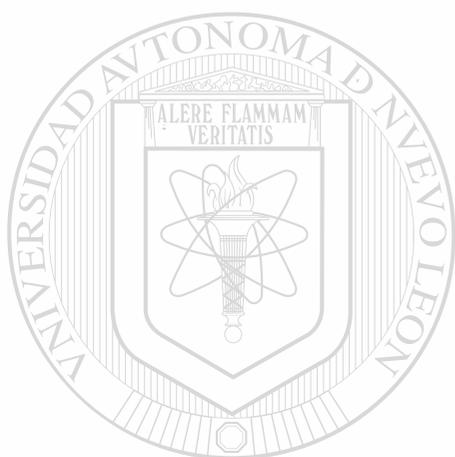
El departamento de Recursos Humanos tendrá como principal objetivo a considerar la aportación o abastecimiento del capital intelectual y mano de obra directa para la operación de la compañía, cumpliendo con un tiempo preciso y la calidad en el servicio prestado.

Para lograr que la función de Recursos Humanos contribuya directamente a los objetivos de la empresa éste debe cumplir con calidad y tiempos de respuesta correctos para que la compañía funcione a la perfección, debiendo de medir su respuesta en tiempo de contratación y cumplimiento de presupuestos de personal, tanto personal empleado como sindicalizado, para lo cual el principal requisito es contar con un presupuesto de R.H. lo más apegado a la realidad, no permitiendo variaciones mayores a 5% en las cantidades de personal, ya que esto demostraría una deficiencia en la elaboración del presupuesto, logrando con esto no sólo desequilibrar al departamento de Recursos Humanos, en cuanto a su planeación estratégica, sino a todos los departamentos de la empresa.

Recursos Humanos deberá contar con programas de contratación efectivas, que permita lograr los objetivos de contratación.

A continuación describiremos los tres esquemas de compensación variable que se aplicarán en el departamento de Recursos Humanos, los cuales

lograrán que su personal se esfuerce de mayor manera en el logro de los objetivos establecidos para el periodo que es evaluado.



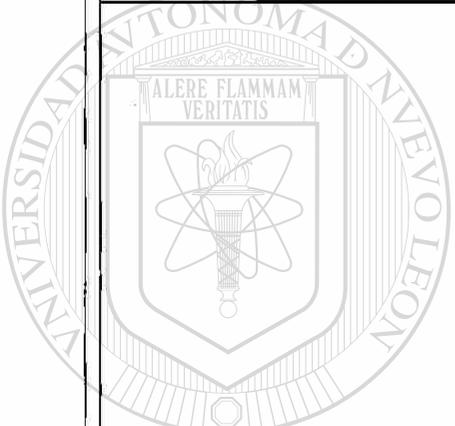
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.2.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Selección y Reclutamiento

Stone Container de México	
Requisición de Personal empleado	
Gerencia Solicitante	Nombre del Puesto
<input type="text"/>	<input type="text"/>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO
	
FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE CONTRATACIÓN
FECHA DE REQUISICION	FECHA PROGRAMADA
<input type="text"/>	<input type="text"/>
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS	
NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DE RECURSOS HUMANOS

Este formato se llenaría cada vez que exista una vacante que cubrir en la empresa, para lo cual se deberá de cumplir con un periodo de aceptación si se cumple de la siguiente manera. :

- 15 días 15% de bono de productividad
- 21 días 10% de bono de productividad

- 28 días 5% de bono de productividad

También se deberá de cumplir con un presupuesto de personal sindicalizado, el cual deberá de establecer el promedio del mes contra el presupuesto, el cual no podrá ser incrementado sin autorización por escrito de la Gerencia General, quien determinará el incremento en el número de personal de producción, para lo cual existirán los indicadores de la siguiente manera:

No de personas	Presupuesto	Variación
170	165	+ 3%

Para determinar el bono de productividad para la persona de Reclutamiento y Selección deberán de sumarse los dos resultados y obtener el promedio. En el caso de obtener sólo el resultado de personal sindicalizado deberá ser el promedio directo si existiera un resultado menor al 80% en alguno de los dos índices, éste sumará como cero y el otro contará como 5%,

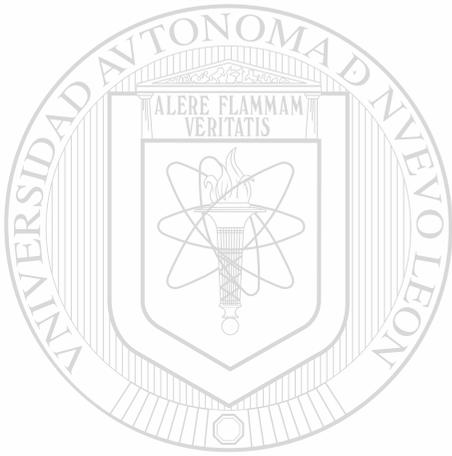
10% ó 15% obteniendo como resultado 2.5%, 5% o 7.5 % .

4.2.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Nóminas

En el caso del personal del departamento de nóminas se deberán considerar los diferentes calendarios y fechas de pago las cuales deberán de ser cumplidas totalmente de más de los pagos de :

Si se cumple al 100% con el calendario:

- 100%-----15%
- 95%-----10%
- 90%-----5%



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.2.3 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Seguridad e Higiene

El esquema de bono de productividad para el área de seguridad industrial, se medirá basándose en los índices de ausentismo por accidente de trabajo, dentro de la compañía así como por su participación en la capacitación y prevención de accidentes y enfermedad general; estos índices seguirán un estándar basándose en el promedio del año anterior.

Deberá disminuir de acuerdo a la siguiente tabla:

Prevención

Horas de capacitación
Seguridad por persona

Horas de Capacitación Por Persona Seguridad				
0-0.5	0.6-1.0	1.1-1.5		
5.0%	10.0%	15.0%	0-0.5%	Indice de Ausentismo Por Accidente de Trabajo
2.5%	5.0%	10.0%	0.6-1.0%	
0.0%	2.5%	5.0%	1.1-1.5%	

Para esta parte se anexará una tabla estadística de ausentismo por accidente de trabajo durante el último año:

ENERO	1.21%
FEBRERO	0.78%
MARZO	1.08%
ABRIL	1.22%
MAYO	0.91%
JUNIO	1.90%
JULIO	1.46%
AGOSTO	1.55%
SEPTIEMBRE	1.38%
OCTUBRE	1.48%
NOVIEMBRE	0.65%
DICIEMBRE	0.55%
<u>PROM AÑO</u>	<u>1.18%</u>

1-. Se determina la cantidad de horas de capacitación impartidas durante el mes por el Departamento Médico.

2-. Una vez obteniendo el total de horas de capacitación, estas se dividen entre el promedio de personal durante el mes.

$$\begin{array}{r}
 \boxed{\text{Horas de Capacitación}} \\
 = \\
 \boxed{\text{Prom. Personal/mes}} \\
 \\
 \hline
 \boxed{320} \\
 = \\
 \boxed{220}
 \end{array}$$

= 1.45 Hrs. de Capacitación por Persona .

3-. Se ubica la cantidad de 1.45 horas de capacitación por persona obtenida en la formula anterior en el cuadro siguiente.

Colocándolo en el rango del 1.1-1.5 Hora.

Prevención

Horas de capacitación Seguridad por persona

Horas de Capacitación Por Persona Seguridad				
0-0.5	0.6-1.0	1.1-1.5		
5.0%	10.0%	15.0%	0-0.5%	Indice de Ausentismo
2.5%	5.0%	10.0%	0.6-1.0%	Por Accidente de
0.0%	2.5%	5.0%	1.1-1.5%	Trabajo

4-. Se determina el valor del ausentismo por Accidentes de Trabajo con el departamento de Recursos Humanos y se Ubica dentro del cuadro nuevamente. Por ejemplo mencionemos un 1.28 % de ausentismo durante el mes por concepto de Accidentes de trabajo.

5-. Al cruzar estas dos líneas nos señala el porcentaje 5% de objetivo que logra el departamento médico.

6-. De quedar fuera de estos rangos en alguno de los dos conceptos a medir, no lograra ningún porcentaje de bono de productividad.

4.3 GERENCIA DE VENTAS

Se determinó que los representantes de ventas tienen esquemas de sueldos basados en comisiones de la siguiente manera:

Del vendedor

Cuota mínima: 250 toneladas mensuales

- Si sobrepasan esta cuota, por el excedente de toneladas vendidas se les paga una comisión:

	Ton. Vendidas	Cuota Mínima	Excedente	Valor	Comisión
Vendedor 1	438	0	188	\$ 20.00	\$ 3,760.00
Vendedor 2	490	250	240	\$ 30.00	\$ 7,200.00
Vendedor 3	630	250	380	\$ 40.00	\$ 15,200.00
Vendedor 4	170	100	70	\$ 10.00	\$ 700.00

Comisión Por Tonelada		
de	0-100	\$ 10.00
de	101-200	\$ 20.00
de	201-300	\$ 30.00
más	300	\$ 40.00

Pero en ningún momento el objetivo de los vendedores, está ligado a los objetivos generales de la compañía, esto debido a que al realizar los presupuestos anuales no existe la participación directa de los vendedores en el cual ellos aprueben los volúmenes de venta propuestos y la distribución que de ellos se realice. El principal cambio que se propuso en este trabajo es el establecer una participación directa de los vendedores en los objetivos de la

compañía, y en el cual cada uno de ellos debe contribuir para ello; en el presente estudio sólo podremos proponer el esquema de compensaciones para este departamento, y se podrá considerar como viable su aplicación en el momento que se revisen los presupuestos de ventas del presente año, o en su defecto al realizar los del siguiente año y aprobarlos tanto por el gerente de ventas como por el gerente general.

En el esquema que se presentará deberá de cuidarse solamente el volumen de producción y contar con un rango de utilidad preestablecido por la gerencia de ventas, en el cual estará permitido negociar un mínimo de utilidad o margen de contribución en los productos para que el mismo vendedor pueda tomar la decisión de la cotización, pero para ello se deberá de contar con un sistema de costeo preciso que indique el valor real de cada producto y conocer de manera exacta su costo.

Con este gran cambio en la decisión de negociación de precios, la gerencia de ventas dispondrá de mayor oportunidad de atender clientes especiales o proyecciones a futuro, necesitando una menor inversión de tiempo a clientes que ya adquieren su empaque en nuestra empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FORMATO DE COMISION DE VENTAS

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Objetivos de Ventas	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60,000
Objetivos de Producción	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Distribución por Clientes de Casa	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Toneladas por Vender	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Vendedor 1	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Vendedor 2	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Vendedor 3	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500 [®]
Vendedor 4	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7500
Total Vendido	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000

Este es el nuevo formato de la distribución de objetivos de cada uno de los vendedores, los cuales deben de cumplir para poder lograr comisión sobre las ventas.

Stone Container de México

Listado de pedidos del Mes

Fecha 26-Ago-01

No pedido	Cliente	Vendedor	Fecha/Pedido	Producto	antidad/Pieza	Peso/Kgs	Valor	% Utilidad	Utilidad	
15687	La Corona-1	2	01-Jul-01	86590	5000	12500	25000	15%	\$ 3,750	
15688	La Corona-2	2	01-Jul-01	86595	10000	12750	45000	16%	\$ 7,200	
15689	La Corona-3	2	01-Jul-01	86600	12000	13000	46000	10%	\$ 4,600	
15690	La Corona-4	2	02-Jul-01	86605	8000	13250	48000	12%	\$ 5,760	
15691	La Corona-5	2	04-Jul-01	86610	9000	13500	49000	13%	\$ 6,370	
15692	La Corona-6	2	06-Jul-01	86615	13600	13750	50000	14%	\$ 7,000	
15693	La Corona-7	2	08-Jul-01	86620	10000	27500	24000	25%	\$ 6,000	
15694	La Corona-8	2	10-Jul-01	86625	14000	27750	25000	17%	\$ 4,250	
15695	La Corona-9	2	12-Jul-01	86630	10000	28000	23000	18%	\$ 4,140	
15696	La Corona-10	2	14-Jul-01	86635	17000	28250	24000	10%	\$ 2,400	
15697	La Corona-11	2	16-Jul-01	86640	18000	28500	18000	9%	\$ 1,620	
15698	La Corona-12	2	18-Jul-01	86645	16600	28750	19000	16%	\$ 3,040	
15699	La Corona-13	2	20-Jul-01	86650	17000	29000	20000	25%	\$ 5,000	
15700	La Corona-14	2	22-Jul-01	86655	18000	29250	67000	23%	\$ 15,410	
15701	La Corona-15	2	24-Jul-01	86660	19800	29500	68000	5%	\$ 3,400	
15702	La Corona-16	2	26-Jul-01	86665	15000	29750	85000	12%	\$ 10,200	
15703	La Corona-17	2	28-Jul-01	86670	14000	30000	86000	13%	\$ 11,180	
15704	La Corona-18	2	30-Jul-01	86675	13000	30250	87000	16%	\$ 13,920	
15705	La Corona-19	2	30-Jul-01	86680	10000	57500	24000	18%	\$ 4,320	
15706	La Corona-20	2	30-Jul-01	86685	12000	57750	25000	20%	\$ 5,000	
						Peso Kgs	540500			
							Valor de Venta	\$ 858,000	Utilidad	\$ 124,560
								Promedios de % Utilidad	0.1535	% de Utilidad
									Obtenida	14.52%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este es el nuevo formato de control de ventas de cada uno de los vendedores.

4.3.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Ventas

1-. Se identifica la cantidad de toneladas de cartón a vender durante el mes correspondientes Ejemplo: Ene 550 Toneladas por vendedor.

2-. De Formato de control de pedidos se obtiene el volumen vendido por el vendedor durante el mes 540,500 Kgs = 540.5 Toneladas.

3-. Se divide el volumen de ventas entre el presupuesto correspondiente de la siguiente manera.

$$\begin{aligned}
 & \frac{540.5 \text{ Tons/ Vend.}}{625.0 \text{ Tons/Pres.}} \\
 & = .8648 * 100 \text{ para obtener el porcentaje de cumplimiento con el presupuesto} \\
 & = 86.48 \% \text{ de cumplimiento del Presupuesto}
 \end{aligned}$$

4-. Se ubica el resultado de 86.48 % en la tabla diseñada para el departamento de ventas.

Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					Porcentaje de Utilidad Alcanzado
80-89%	90-99%	100-109%	110-%		
7,500	10,000	12,500	15,000	21-25%	
5,000	7,500	10,000	12,500	16-20%	
2,500	5,000	7,500	10,000	11-15%	
0	2,500	5,000	7,500	6-10%	
0	0	2,500	5,000	0-5%	

5-. El siguiente paso es obtener del mismo listado donde se obtuvo el volumen de ventas del mes correspondiente, el porcentaje de utilidad generado durante

el mes. Ejemplo del mes de Enero de la tabla anterior 14.52 % de utilidad generada.

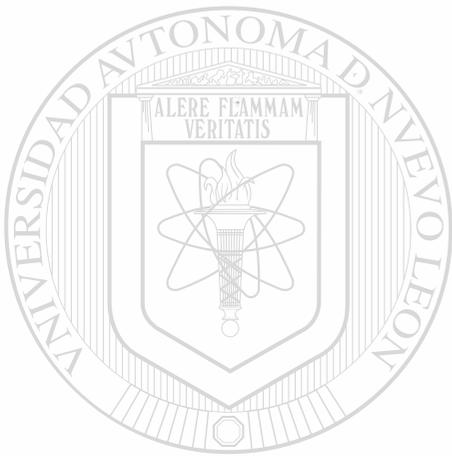
6.- Esta cantidad se ubica en la tabla de pago y la cantidad resultante en el cruce de las dos líneas, tanto la de cumplimiento del presupuesto como el nivel de utilidad, esta será la cantidad a pagar 2,500.00 pesos.

Porcentaje de Cumplimiento de Objetivos					Porcentaje de Utilidad Alcanzado
80-89%	90-99%	100-109%	110-%		
7,500	10,000	12,500	15,000	21-25%	
5,000	7,500	10,000	12,500	16-20%	
2,500	5,000	7,500	10,000	11-15%	
0	2,500	5,000	7,500	6-10%	
0	0	2,500	5,000	0-5%	

7.- Esta misma tabla podemos diseñarla de distintas maneras, otra de ellas es el utilizar porcentajes directos sobre el monto total de las ventas, en lugar de una cantidad fija, ya que este sistema ha sido muy utilizado en la actualidad en diversas compañías.

De esta forma se trata de pagar en forma correcta el esfuerzo de cada vendedor y su contribución directa al margen de contribución de la compañía.

Nota: No se considera como variable los días cartera de estos clientes, ya que es responsabilidad del departamento de Créditos y Cobranzas el analizar, estudiar y autorizar las solicitudes de crédito de cada uno de los clientes.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



4.4 GERENCIA DE CONTRALORÍA

En el área de Contraloría existen diferentes parámetros que se evaluaron y los cuales se propusieron como cambios en el esquema de compensaciones, dentro del cual nuevamente permitieron que el personal se involucre en el logro de objetivos y reducción de costos , al tratar de disminuir la cartera de clientes que adeudan, para ello tomaremos nuevamente datos del sistema que se ha desarrollado en esta investigación y establecer mecanismos de compra que permiten reducir los tiempos de entrega y lograr un mejor aprovechamiento de los mismos.

En el área de créditos y cobranzas deberemos de tomar nuevamente nuestro programa diseñado para manejar los resultados obtenidos por cada una de las áreas de la empresa. A continuación mostraremos un formato el cual nos ilustrará la forma en que la cual debemos de determinar los logros obtenidos por el departamento de créditos y cobranzas:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.4.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de créditos y cobranzas

- 1-. Sobre la base del sistema de información diseñado se seleccionaran las cuentas de los clientes que se debieron cobrar por el departamento durante el mes.
- 2-. Debe obtener la cantidad cobrada de las cuentas mencionadas al último día del mes.
- 3-. Se determina ahora la cantidad no cobrada durante el mes.
- 4-. Se aplica la siguiente fórmula

$$= \frac{\text{(Cartera cobrada del mes – Cartera no cobrada del mes anterior)}}{\text{Cartera por cobrar del mes correspondiente}}$$

Cartera por cobrar del mes correspondiente

(19,468,700 – 1,458,000)

20,468,700

$$= .8799 * 100 \text{ Para obtener el porcentaje de cobranza}$$

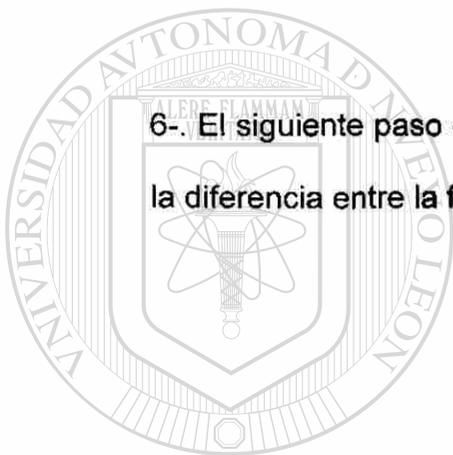
$$= 87.99 \% \text{ de cobranza durante el mes}$$

- 5-. Al aplicar esta fórmula nos dará un porcentaje de 87.99 % para este caso, el cual se ubicará en el formato siguiente:

Tabla de objetivos del departamento de créditos y cobranzas.

Días de retraso en cobranza					
22 - 28	15 - 21	8 - 14	0 - 7		
7.50%	10.00%	12.50%	15.00%	100%	Porcentaje de
5.00%	7.50%	10.00%	12.50%	95-99%	Cobranza del
2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	90-94%	Mes
0%	2.50%	5.00%	7.50%	85-89%	
0%	0.00%	2.50%	5.00%	80-84%	

6-. El siguiente paso es determinar de las cuentas cobradas durante el mes la diferencia entre la fecha programada de cobro y la fecha real, ejemplo:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Stone Container de México

Listado de Cobros durante el Mes

No pedido	Cliente	Vendedor	Fecha de Entrega Cliente	Valor	Días de Credito	Fecha Progra de Cobro	Fecha Real Cobro	Diferencia de Fechas
15687	La Corona1	1	17-Abr-01	25000	45	01-Jun-01	07/06/01	6
15688	La Corona2	2	17-Abr-01	45000	45	01-Jun-01	12/06/01	11
15689	La Corona3	3	17-Abr-01	46000	50	06-Jun-01	17/06/01	11
15690	La Corona4	4	18-Abr-01	48000	45	02-Jun-01	22/06/01	20
15691	La Corona5	1	20-Abr-01	49000	45	04-Jun-01	12/06/01	8
15692	La Corona6	3	22-Abr-01	50000	45	06-Jun-01	17/06/01	11
15693	La Corona7	4	24-Abr-01	24000	45	08-Jun-01		
15694	La Corona8	2	26-Abr-01	25000	45	10-Jun-01	20/06/01	10
15695	La Corona9	1	28-Abr-01	23000	45	12-Jun-01	14/06/01	2
15696	La Corona10	3	30-Abr-01	24000	45	14-Jun-01	25/06/01	11
15697	La Corona11	4	02-May-01	18000	45	16-Jun-01		
15698	La Corona12	2	16-May-01	19000	45	30-Jun-01	30-Jun-01	0
15699	La Corona13	2	15-May-01	20000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15700	La Corona14	4	15-May-01	67000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15701	La Corona15	4	15-May-01	68000	45	29-Jun-01	30/06/01	1
15702	La Corona16	4	15-May-01	85000	45	29-Jun-01		
15703	La Corona17	2	10-May-01	86000	45	24-Jun-01		
15704	La Corona18	2	12-May-01	87000	45	26-Jun-01		
15705	La Corona19	1	12-May-01	24000	45	26-Jun-01	30/06/01	4
15706	La Corona20	3	12-May-01	25000	45	26-Jun-01	30/06/01	4
Promedio de Retraso en días								6.7

Nota : si la fecha de cobro es anterior a la fecha programada la diferencia de días será de 0 días.

7-. El siguiente paso será sacar el promedio de los días de diferencia de la cobranza realizada durante el mes, el cual ya se encuentra explicado en la tabla de la pagina anterior. El cual nos da un resultado de 6.7 día de diferencia que nos ubica en la tabla de objetivos de la siguiente manera.

Días de retraso en cobranza					Porcentaje de Cobranza del Mes
22 - 28	15 - 21	8 - 14.	0 - 7		
7.50%	10.00%	12.50%	15.00%	100%	
5.00%	7.50%	10.00%	12.50%	95-99%	
2.50%	5.00%	7.50%	10.00%	90-94%	
0%	2.50%	5.00%	7.50%	85-89%	
0%	0.00%	2.50%	5.00%	80-84%	

8-. Nos da por resultado que el personal del departamento de Créditos y cobranzas alcanza un 7.5% de bono de productividad de acuerdo a los resultados obtenidos por su departamento.

4.4.2 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Compras y Almacén de Refacciones.

Para evaluar al departamento de compras debemos de considerar distintos tipos de adquisiciones, como lo son compras locales, compras nacionales y compras internacionales.

Consideramos que cada uno de los distintos tipos de compra debe de ser analizado de manera distinta, para lo cual las dividiremos en tres categorías:

- Compras Locales
- Compras Nacionales
- Compras Internacionales.

Cada una de ellas cuenta con un periodo distinto de tiempo para cubrir la adquisición, debido a las distancias y dificultades que representa cada negociación.

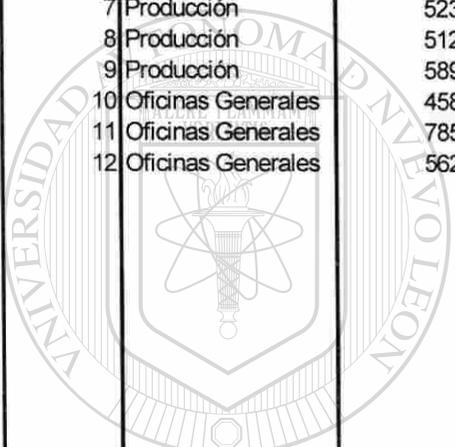
Presentamos a continuación un formato que nos permite monitorear las compras y el cumplimiento de las mismas:



Stone Container de México S de R.L. De C.V.

Ordenes de Compra

No.	Departamento	Articulo	Tipo de Compra	Fecha de Solicitud	Fecha Programada de Entrega	Fecha de Recibo ena Almacén	Variación
1	Recursos Humanos	5872	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
2	Recursos Humanos	4896	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
3	Recursos Humanos	687	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
4	Recursos Humanos	45289	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
5	Recursos Humanos	3256	L	1-Jul-01	06-Jul-01	08-Jul-01	Fuera de Tiempo
6	Producción	4587	N	1-Jul-01	16-Jul-01	15-Jul-01	A tiempo
7	Producción	5236	N	1-Jul-01	16-Jul-01	15-Jul-01	A tiempo
8	Producción	5125	L	1-Jul-01	06-Jul-01	05-Jul-01	A tiempo
9	Producción	5895	I	1-Jul-01	26-Jul-01	27-Jul-01	Fuera de Tiempo
10	Oficinas Generales	4587	L	1-Jul-01	06-Jul-01	06-Jul-01	A tiempo
11	Oficinas Generales	7854	L	1-Jul-01	06-Jul-01	08-Jul-01	Fuera de Tiempo
12	Oficinas Generales	5624	L	1-Jul-01	06-Jul-01	07-Jul-01	Fuera de Tiempo



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las compra locales deberán de abastecerse en un periodo máximo de 5 días, las compra nacionales en un periodo máximo de 15 días y las compras internacionales en 25 Días.

El periodo mencionado anteriormente esta siendo considerando que debe de haber una negociación o cotización con distintos proveedores, lo cual nos garantice la compra de los materiales correctos en calidad y al menor precio posible.

Si tratamos de adelantar tiempos o disminuirlos más de lo necesario, en lugar de obtener beneficios obtendremos perdidas al estar comprando probablemente artículos o servicios de baja calidad o de alto precio en el mercado.

Por lo cual es importante cuidar cada uno de los aspectos importantes del departamento de compras de esta empresa.

Otro de los puntos a evaluar del departamento de compras son los ahorro en costos, es necesario mantener un programa permanente de reducción de costos en las adquisiciones. Para lo cual el principal participante es la persona del departamento de compras, el cual explicaremos en la siguiente tabla de ahorros:

		% Bono Productividad
Sí en el mes	20,000.00	7.50%
Obtuvo Ahorros	13,000.00	5.00%
Por	6,000.00	2.50%

La condición para que estos ahorros puedan ser considerados como tales, los productos deben de ser de consumo mensual, y que esto represente un ahorro real durante los siguientes meses.

A continuación se muestra tres tablas en las cuales se ve el ahorro real en cada uno de los niveles alcanzado por el departamento de compras:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Stone Container de México s. De R.L.		Ahorro Acumulado											
Ahorro Obtenido													
Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ene	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Feb		20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	220000
Mar			20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	200000
Abr				20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	180000
May					20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	160000
Jun						20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	140000
Jul							20000	20000	20000	20000	20000	20000	120000
Ago								20000	20000	20000	20000	20000	100000
Sep									20000	20000	20000	20000	80000
Oct										20000	20000	20000	60000
Nov											20000	20000	40000
Dic												20000	20000
Ahorro Mensual Total	20000	40000	60000	80000	100000	120000	140000	160000	180000	200000	220000	240000	\$ 1,560,000.00

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en 20,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.



Stone Container de México s. De R.L.

Ahorro Acumulado

Ahorro Obtenido Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ene	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Feb		13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Mar			13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Abr				13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
May					13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Jun						13000	13000	13000	13000	13000	13000	13000
Jul							13000	13000	13000	13000	13000	13000
Ago								13000	13000	13000	13000	13000
Sep									13000	13000	13000	13000
Oct										13000	13000	13000
Nov											13000	13000
Dic												13000
Ahorro Mensual Total	13000	26000	39000	52000	65000	78000	91000	104000	117000	130000	143000	156000

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en 13,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Stone Container de México s. De R.L.		Ahorro Acumulado											
Ahorro Obtenido													
Durante	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ene	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Feb		6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Mar			6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Abr				6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
May					6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Jun						6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Jul							6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Ago								6000	6000	6000	6000	6000	
Sep									6000	6000	6000	6000	
Oct										6000	6000	6000	
Nov											6000	6000	
Dic												6000	
Ahorro Mensual Total	6000	12000	18000	24000	30000	36000	42000	48000	54000	60000	66000	72000	

En esta tabla se muestra los ahorros posibles de lograr disminuir los costos en

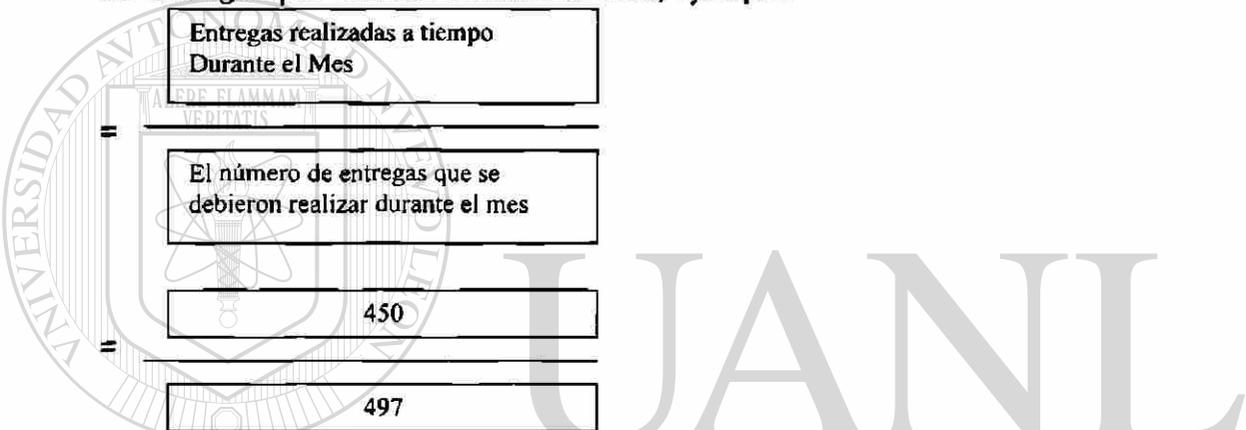
13,000 al mes, ya que los ahorros logrados en algunos artículos por mes se

verán reflejados durante todo el año y no solamente el mes en el cual se obtuvieron.

1-. Se determinan del reporte de compras aquellas que se debieron de entregar durante el mes correspondiente y se obtiene un listado.

2-. Se analizan las diferencias que existen entre la fecha programada de entrega y la fecha real de recibo en almacén.

3-. Se cuentan las entregas a tiempo en el almacén y se divide contra el total de entregas por realizar durante el mes, ejemplo:



Entregas realizadas a tiempo Durante el Mes
=
El número de entregas que se debieron realizar durante el mes
=
450
=
497

= $.9054 * 100$ Para obtener el porcentaje de cumplimiento

= 90.54% de entregas a tiempo

4-. El porcentaje de Cumplimiento de 90.54 % en entregas, se ubica dentro de la siguiente tabla y se determina el porcentaje de bono alcanzado por el departamento de Compras y de Almacén de Refacciones:

**Tabla de Bono por Cumplimiento
en entregas al Almacén**

Cumplimiento	% Bono Cumplimiento
100%	7.50%
90-99%	5.00%
80-89%	2.50%

5-. Nos da por resultado un 5.0% de Bono por Cumplimiento.

6-. De las ordenes de compra no entregadas a tiempo durante el mes anterior que excedan en un 20 % el tiempo establecido de entrega, se restaran de las entregas a tiempo del presente mes.

7-. Se requerirá de un informe al departamento de compras sobre los ahorro logrados durante el mes, el cual deberá de comprobar los ahorros reales por mes obtenidos, y la cantidad pronosticada durante los siguientes meses por el mismo.

Un ahorro logrado en un mes en un artículo no podrá ser considerado para periodos siguientes, cada ahorro o reducción de precios solo podrá ser contabilizado una vez.

8-. Si el departamento de Compras cumple con la elaboración de este reporte al ultimo día del mes correspondiente y demuestra la cantidad ahorrada, el lograra un bono por eficiencia de la siguiente manera:

		% Bono Productividad
Si en el mes	20,000 ó más	7.50%
Obtuvo Ahorros	13,000-19,999	5.00%
Por	6,000-12,999	2.50%

De acuerdo a la cantidad de ahorro lograda esta se ubicara dentro de la tabla y este será el porcentaje que obtendrá de su sueldo.

9-. Una vez obtenidos los dos resultados y suponiendo que en se obtuvieron los siguientes porcentajes se determinara como sigue:

5.0% Bono Por Cumplimiento

7.5% Bono por Eficiencia

12.5 % Bono es la cantidad que le corresponde al personal del

departamento de Compras y de Almacén de Refacciones.

10-. En el caso de que alguno de los resultados se muy cercano al nivel superior, por ejemplo 89,88,87 este será considerado como 90%, pero si este es menor al mínimo requerido de 80%, no se seguirá este mismo criterio.

De igual manera se aplicara el mismo criterio al concepto de la eficiencia.

4.4.4 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Contraloría.

Todas las demás personas pertenecientes a la Gerencia de Contraloría se les pagara un bono de Productividad sobre la base de los porcentajes de objetivos logrados por el departamento de Compras, Almacén de Refacciones y el departamento de Créditos y Cobranzas.

Al obtener un bono los dos departamentos mencionados anteriormente, se obtiene un promedio de los dos y es este el bono alcanzado para el resto del personal de Contraloría.

En el caso de existir solo un bono alcanzado, por alguno de los dos departamentos, este será el bono a entregar al resto del personal, sin considerar en este al personal del departamento que no lo logró.

Nota: En el caso del puesto de Facturación será considerado como perteneciente al departamento de Créditos y Cobranzas, ya que el trabajo que realiza este puesto esta sumamente ligado a la función de Créditos y Cobranzas.

4.5 GERENCIA DE SERVICIO A CLIENTE

En la Gerencia de Servicio a Clientes existen varios departamentos, los cuales son los siguientes:

- Coordinadores de Servicio a Clientes
- Programación
- Diseño

Los cuales están relacionados dentro de la cadena de producción que sigue un producto dentro de la empresa.

Consideramos a los tres departamentos dentro de un solo esquema de compensación variable, ya que forma parte importante del proceso, y se ven involucrados en forma muy directa en el logro de objetivos del departamento.

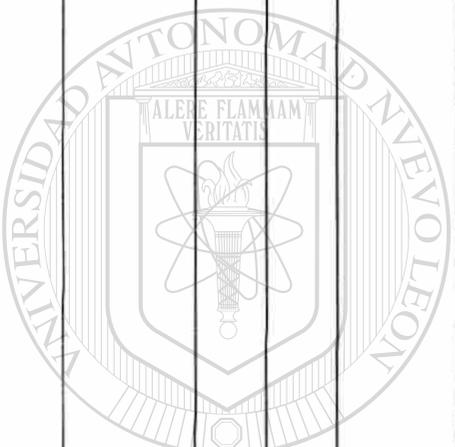
Antes de examinar el proceso de evaluación para el departamento de Servicio a Clientes diseñaremos un formato, en el cual se contendrá toda la información necesaria de un pedido para lograr evaluar el trabajo realizado por el departamento.

Este formato forma parte de un programa general el cual conjunta al departamento de Ventas, Créditos y Cobranzas, Embarques y Servicio a Clientes.



FORMATO DE CONTROL TOTAL DEL PROCESO DE VENTAS

Nº de Pedido	Cliente	Vendedor	Fecha de Pedido	Fecha de Entrega	Válida	Días de Pedido	Fecha de Entrega	Fecha Programada	Fecha Real	Diferencia de Fechas		



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.5.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Servicio al Cliente

1-. Se debe de alimentar toda la información necesaria al reporte de la pagina anterior, para que se pueda analizar cada fin de mes y poder evaluar el desempeño de los departamentos.

2-. Se realiza un cierre de información al día ultimo de mes o cierre de mes, y se obtiene un listado de los pedidos programados para entregar durante el mismo.

3-. Se Verifica la cantidad de pedidos entregados a tiempo en los cuales la diferencia en días de entrega debe de ser de cero o menor a cero días.

4-. La cantidad de pedidos entregados a tiempo se divide entre el total de pedidos programados para entregar durante el mes. Aplicando la formula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Entregas a Tiempo en Julio}}{\text{Entregas Programadas en el mes de Julio}} = \frac{496}{512}$$

= .9687

5-. La operación anterior nos da un resultado de .9687, el cual se debe de multiplicar por 100 para obtener el porcentaje de cumplimiento.

= .9687 *100

= **96.87% Porcentaje de cumplimiento con el cliente o de entregas a tiempo.**

6-. En el punto anterior se obtuvo un resultado de 96.87% de cumplimiento a tiempo con el cliente, lo cual nos da el valor o cantidad a ubicar dentro de una tabla de objetivos por cumplimiento, y el bono alcanzado es de un 12.5%

SERVICIO A CLIENTES		
Tabla de Bono de Productividad por Cumplimiento con el Cliente.		
% Cumplimiento	% Bono	
100	15.0%	Porcentaje de Bono
95-99	12.5%	Alcanzado durante el
90-94	10.0%	mes
85-89	7.5%	
80-84	5.0%	

7-. En este departamento los porcentajes se aplican estrictamente, y para lograr un 80% es necesario alcanzar este porcentaje o mayor, de igual manera en los demás rangos de porcentaje.

9-. Como se menciono anteriormente, el nivel del bono obtenido, se paga a todo el personal de la Gerencia de Servicio a Clientes:

- Coordinadores de Servicio a Clientes
- Programación
- Diseño

Nota: Es de gran importancia reconocer que el personal de Servicio a Clientes es la imagen de la empresa ante los clientes de la compañía, y que en la medida que este departamento alcance niveles de desempeño de excelencia, los clientes así considerarán a la empresa.

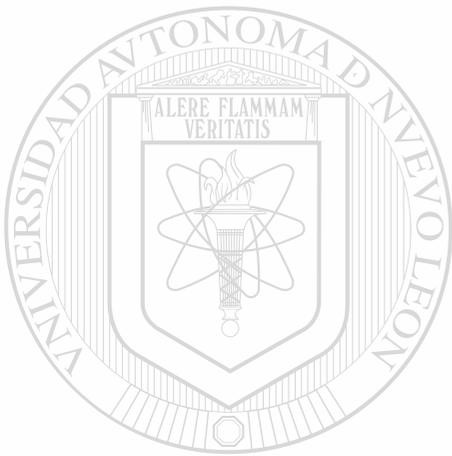
Claro que para lograrlo es necesario la participación de todos y cada una de las personas que trabajan en la compañía.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.6 GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

En esta gerencia es necesario conocer y establecer el objetivo a lograr , el cual debe ser incrementar los índices de calidad y a su vez disminuir los volúmenes de desperdicio generados por los rechazos internos y externos.

Debemos de considerar que en la medida en la cual se capacite al personal y se establezcan mecanismos de mejora en cuestión de calidad, los índices de rechazos y volúmenes de desperdicio irán disminuyendo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.6.1 Procedimiento específico para la valuación del departamento de Control de Calidad.

1. Se obtiene un listado de todos los pedidos generados durante el mes (provenientes del departamento de embarques).
2. Posteriormente se determina la cantidad en toneladas producidas durante el mes.

3. Se obtiene un listado de los rechazos generados durante el mes y el peso de estos rechazos (ya sean rechazos externos o internos).

4. Una vez obtenidos estos datos se realiza la siguiente operación:

= volumen de rechazos/ volumen embarcado al mes ó

= 37,500 Kg./2,785,000 Kg.

= .01346

5. En la operación anterior nos da un resultado, el cual debemos de multiplicar por 100% para que nos de un porcentaje de desperdicio =
.013446 X 100 =1.34% desperdicio.

6. Contabilizaran como desperdicio todos los rechazos tanto internos como externos, ya sean de corrugado, de conversión, de embarques o de algún cliente.

Es de suma importancia que los niveles de desperdicio o rechazos de producto están directamente relacionados con la capacitación y habilidades del personal.

7. El resultado obtenido se ubicará en la siguiente tabla:

CALIDAD		
Tabla de Bono de Productividad por Cumplimiento con la calidad.		
% Desperdicio	% Bono	
0-1.0%	15.0%	Porcentaje de Bono Alcanzado durante el mes
1.1-1.5%	12.5%	
1.6-2.0%	10.0%	
2.1-2.5%	7.5%	
2.6-3.0%	5.0%	

En el caso de resultar un porcentaje mayor a 3% el personal del área de calidad no percibirá ningún bono por eficiencia, ya que en base a la reducción de los rechazos en esa medida se contribuye al mejor funcionamiento de la compañía.

4.7 GERENCIA DE PRODUCCION

Se debe de analizar cada uno de los distintos departamentos de la Gerencia de producción, esto para medir específicamente a cada uno de los departamentos y a cada una de las personas que los integran.

Principalmente buscamos que todo el personal de los distintos departamentos se integre a trabajar en equipo, y que en la medida de los buenos resultados de unos es la posibilidad de alcanzar mejores resultados para los compañeros.

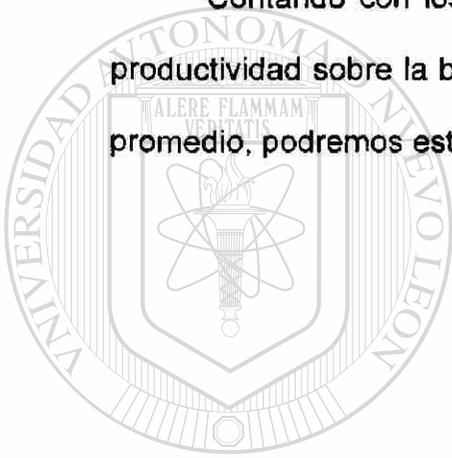
En el área de producción existen distintos departamentos entre los que se encuentran los siguientes:

Departamento	Tipo de Dep.
➤ Corrugado	Productivo
➤ Conversión	Productivo
➤ Mantenimiento	Servicio
➤ Cordeck	Productivo
➤ Suajes y Gravados	Servicio
➤ Paletizadora	Servicio
➤ Cortadoras	Servicio
➤ Embarques	Productivo
➤ Molino	servicio

4.7.1 Procedimientos específico para la valuación del departamento de Conversión.

Se debe de analizar la productividad de cada una de las distintas maquinas. Actualmente existen 6 maquinas en el departamento de Conversión, debemos de aplicar estudios para determinar la productividad de cada una las maquinas y los índices reales actuales.

Contando con los estudios en los cuales se determinan los índices de productividad sobre la base de la cantidad de productos por hora por maquina promedio, podremos establecer estándares de producción por maquina.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1-. Se determina el volumen de productos generados durante el mes por cada equipo de trabajo.

2-. La cantidad de artículos se divide entre el total de horas trabajadas durante el mes por el equipo de trabajo. Ejemplo:

= Cajas Producidas durante el mes/ Horas trabajadas durante el mes

= 800,000 Cajas / 192 Horas

= 4166.66 Cajas/Hora

Nota: Dentro de las horas trabajadas se considera toda la jornada de trabajo menos la media hora de comida del turno, esto solo para el caso de

conversión. La finalidad es promover la disminución de los tiempos muertos provocados por el mismo personal, ya que no les ayudara en sus resultados

mensuales.

3-. Una vez que se tenga el promedio de cajas producidas por una maquina, este se comparara con el standard de la maquina en mención.

Ejemplo:

Maquina Hooper III = 3800 Cajas/Hora Standard

Para obtener el resultado se divide la cantidad de 4166.66 obtenida en el punto número 2 entre el standard de la maquina de 3800 Cajas/hora
Ejemplo:

= Promedio de cajas producidas durante el mes/ standard de la maquina
Hooper III

$$= 4166.66/3800$$

$$= 1.096315$$

4- En el punto anterior nos da un resultado de 1.096, el cual se debe de multiplicar por 100 para obtener el índice de productividad.

$$= 1.096315 * 100$$

$$= 109.6\%$$

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5- El porcentaje de productividad anterior se ubica dentro de la siguiente tabla

DEPARTAMENTO DE CONVERSION

Indice de Productividad Incluso sobre el standard de producción de cada Maquina	110-más%	25%	Porcentaje de Bono de Productividad
	105-109%	20%	
	100-104%	15%	
	95-99%	10%	
	90-94%	5%	

6-. Este procedimiento se realiza para cada una de las maquinas del departamento de Conversión.

7-. Para determinar el bono de productividad de los departamentos de servicios, se deberá de obtener el promedio de los 18 equipos de trabajo de todas las maquinas, (Los 18 equipos de trabajo se obtienen de los turnos que tiene cada maquina, todas las maquinas trabajan en tres turnos y por lo tanto son la cantidad de equipos ya mencionados).

Ejemplo: Si solo cuatro equipos logran obtener bono de productividad, se sumaran los porcentajes alcanzados entre los cuatro y se dividirán entre 18, que es el número de equipos para obtener el promedio.

$$= (5\% + 20\% + 20\% + 5\%)$$

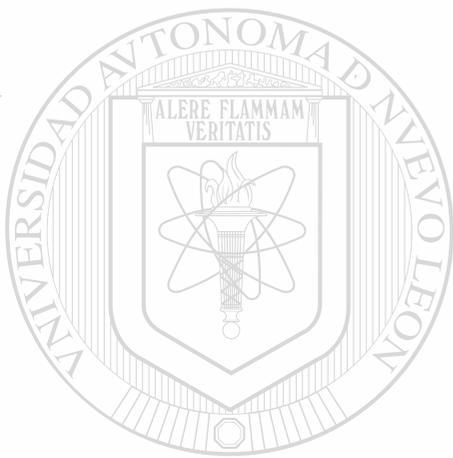
$$= (50\%) / 18$$

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

= 2.70% de bono de productividad para los departamentos de servicios del area de conversión

- Paletizado
- Suajes y Gravados
- Molino
- Cortadoras

Nota: El personal sindicalizado en el sistema de compensación anterior contaba con un pago de hasta un 25% de su sueldo como pago variable, por lo cual se presenta la diferencia con el 15% que se otorga al personal empleado.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.7.2 Procedimientos específico para la valuación de los Supervisores del departamento de Conversión.

1.- Se determina el porcentaje de bono alcanzado por el personal sindicalizado durante el mes, el cual fue de un 20%.

2.- Se uniba el porcentaje de 2.7% en la siguiente tabla y se determina el porcentaje que logran los supervisores de esta área.



DEPARTAMENTO DE CONVERSION

20-25%	15.0%	Porcentaje de Bono de Productividad
16-20%	12.5%	
11-15%	10.0%	
6-10%	7.5%	
0-5%	5.0%	

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Nota: El relacionar el bono de los supervisores con el obtenido por su personal, debe de motivarlos a lograr la productividad y la participación de su subordinados en el logro de los objetivos establecidos.

5-. ANALISIS DE RESULTADOS

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

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

Analizando los sistemas propuestos encontramos que dentro de cada gerencia el resultado se mide en forma individual siendo también de forma individual la compensación. Se observa también que las medidas son objetivas

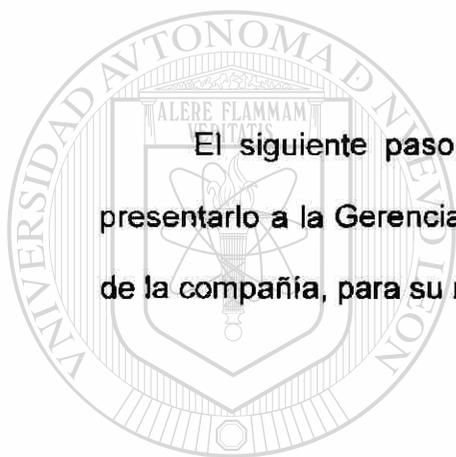
y realistas cumpliendo con los requisitos establecidos dentro del marco teórico para que funcionen y de igual manera el sistema contribuirá al logro de los objetivos mediante la motivación de los empleados.

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

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

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

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

6-. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

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

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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

9- BIBLIOGRAFIA

"executive Pay," Business Week.

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

a. Farnham, " The Trust Gap, " Fortune, December 4, 1989; "GAT, Me Overpaid? CEOs Fight Back," Business Week, May 4, 1992, pp. 142-148; "That Eye-Popping Executive Pay," Business Week, April 25, 1994, pp. 52-58; "CEO Pay: Ready for Takeoff," Business Week, April 24, 1995, pp. 88-94.

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

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

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

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

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

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

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

Bureau of National Affairs, Non-Traditional Incentive Pay Programs, Personnel Policies Forum Survey No. 184 (Washington: Bureau of National Affairs, May 1991); Shawn Tully, "Your Paycheck Gets Exciting," Fortune, November 1, 1993, pp. 83-98; Carla O'Dell, with Jerry McAdams, People, Performance, and Pay: A Full Report on the American Productivity and Quality Center, American Compensation Association, National Survey on Non-Traditional

Reward and Human Resource Practices (Houston, Texas: American Productivity enter, 1987); C. Peck, pay for Performance: The interaction of Compensation and Performance Appraisal, No 155 (New York: The Conference Board, 1984)

Cable and Judge, "Pay Preferences";

Cable and Judge, "Pay Preferences"; Kohn, Punished by Rewards.

Cascio, Wayne F., "Managing Human Resorces" Irwin, McGraw-Hill, Denver, 1998, p. 396.

Collins, D., Hatcher, L., & Ross, T.L. (1993). The decision to implement gainsharing: Role of work climate, expected outcomes, and union status. *Personnel Psychology*, 46, 77-104. see also Graham-moore, B.; & Ross, T. L. (1990). Understanding gainsharing. In B. Graham-Moore & T.L. Ross (eds.), *Gainsharing*. Washington, DC: Bureau of National affairs, pp. 3-18.

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

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

D. M. Cable and T. A. Judge, "Pay Preferences and Job Search decisions: A Person-Organization Fit Perspective," *Personnel Psychology* 47 (1994), pp. 317-48.

Dale C. Rowland, "Incentive For Knowledge," *Training*, May 1987, pp. 57-66;
Richard L. Bunning, "Skill-Based Pay: Restoring Incentives to the Workplace," *Personel Administrator*, June 1989, pp. 65-70.

Deborah A. Mohr, James A. Riedel, and Kent S. Crawford. "A Group Wage Incentive System Can Boost Performance and Cust Costs," *Defense Management Journal*, 1986, 2d Qtr., pp. 13-17; B.S. Georgopolous, G. M. Mahoney, and M. W. Jones, "A Path Goal Approach to Productivity," *Journal of*

Applied Psychology, Vol. 41, 1957, pp. 345-353; D.P. Schwab and L. Dyer, "The Motivational Impact of a Compensation System on Employee Performance," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 9, 1973, pp. 215-225.

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

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

Edward E. Lawler III and G. Douglas Jenkins, Jr., "Strategic Reward Systems," in Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (eds.), Handbook of industrial and Organizational Psychology, 2D ed., Vol. 3. (Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1992)

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

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

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

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

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

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

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

George Graen, "Instrumentaly Theory of Work Motivation," Journal of Applied Psychology, Vol. 53, 1965, pp. 1-25; R.D. Prichard, D. W. Leonard, C. W. Von

Bergen, Jr., and R. J. Kirk, "The Effects of Varying Schedules of Reinforcement on Human Task Performance," Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, 1976, pp. 205-230.

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

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

Ibid.

Ibid.

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

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

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

Joseph W. Harder, "Equity Theory versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76,

1991, pp. 458-464; Robert D. Bretz, Jr., and Steven L. Thomas, "Perceived Equity, Motivation, and Final-Offer Arbitration in Major League Baseball." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992, pp. 280-287.

Kerr, "Risky Business: The New Pay Game"

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

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

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

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

M. R. Louis, B. Z. Posner, and G. N. Powell, "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices," *Personnel Psychology* 36 (1983), pp. 57-66; E. H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management," *Industrial Management Review* 9 (1968), pp. 1-16.

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

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

Petty et al., "An Experimental Evaluation."

Petty, M.M., Singleton, B.; & Connell, D. W. (1992). An experimental evaluation of an organizational incentive plan in the electric utility industry. *Journal of Applied Psychology*, 77, 427-436.

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

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

Schroeder, J.H. (1988, Nov. 7). Watching the bottom line instead of the clock. *Business Week*, pp. 134. See also Florkowski, G.W. (1987). The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management review*, 12, 622-636.

Sorce: T. Wilson, "Is it Time to Eliminate the Piece Rate Incentive System?" *Compensation and Benefits Review* 24, no. 2 (1992), 43-49; Pinhas Schwinger, *Wage Incentive Systems* (New York: Halsted, 1975).

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

T.R. Mitchel, Mabmoub A. Wabba, and Robert J. House, "Expectancy Theory in Work Motivation: Some Logical and Methodological Issues," *Human Relations*, Vol. 27 (2), 1974, pp. 121-147.

These observations are drawn from a variety of sources , including: Brown and Huber, " Lowering Floors and Raising Ceilings"; D. Collins, L. Hatcher, and T. Ross, " The Decisión to Implement Gainsharind: The Role of Work Climate. Expected Outcomes and Union Status," *Personnel Psychology* 46 (1993), pp. 77-103; Compflash, " Team-Based Pay," April 1994; W N. Cooke, "Employee Participation Programs, Group Based Incentives and Company Performance," *Industrial and Labor Relations review* 1, no 47 (1994), pp. 594-610; G. W. Florowski, "The Organizational Impact of Profit Sharing," *Academy of Management Review* 12, no. 4 (1987), pp. 622-36.

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

Tully, "Your Paycheck Gets Exciting."

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

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

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

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

Why ESOP delas have slowed to a crawl (1996,Mar. 18) *Business Week*, pp.

101,102.

