



# EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN EN UNA EMPRESA DE CALIDAD

COMO INTEGRAR LAS DIFERENTES  
TENDENCIAS Y FORTALECER EL  
PROCESO DE CALIDAD Y LOS  
RESULTADOS DE SU  
ORGANIZACIÓN

por: *Rogelio Carrillo Penso*



## *Los 14 Puntos de la Nueva Teoría de Gerencia*

"Remueva las barreras que roban al trabajador asalariado del derecho de tener orgullo en el trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de números solamente a Calidad. Remueva las barreras que roban a la gente en la Gerencia y la Ingeniería de su derecho al orgullo en el trabajo. Esto significa, entre otros, abolir el sistema anual de evaluación por méritos y la gerencia por objetivos."

*W. Edwards Deming*  
**Punto No. 12**

## *Una Teoría Sistémica de Organización y Gerencia*

Eliminar lo que no queremos es como caminar hacia el futuro con nuestra vista en el pasado... El secreto del mejoramiento es saber dónde queremos ir. Diseñe un proceso que permita a la gente descubrir cuales son sus valores. Hacer las cosas correctamente requiere *conocimiento*; hacer las cosas correctas requiere *sabiduría*. En la actualidad, hay mucho conocimiento pero poca sabiduría en la práctica de la Gerencia de Calidad Total.

*Russell L. Ackoff*  
**Deming Forum; Minneapolis, Minnesota**  
**Junio de 1993**

## *Las Cuatro fases del "Bono Gracias"*

- 1 Fase.** ¡Oye, esto es sensacional!
- 2 Fase.** Ya era hora de que la Empresa hiciera algo por nosotros.
- 3 Fase.** ¿Significará esto que la Empresa espera algo más de nosotros?
- 4 Fase.** ¿Qué iremos a recibir el año que viene?

*Joyce Nilsson Orsini*  
**Fordham University**

Mucho se ha trajinado sobre la modificación de los Sistemas de Remuneración en las empresas. Este es un aspecto altamente sensible para todos los involucrados y generalmente se pospone hasta que las empresas llegan a situación de crisis, pérdida de ejecutivos y trabajadores, desmotivación y baja en la moral, y un deterioro en la Calidad de Vida, del Clima Laboral y de la Visión de largo plazo.

En las empresas pequeñas y medianas, 79% de la planta Industrial en Venezuela, este aspecto cobra especial relevancia, entre otras, por dos razones. Por una parte, cualquier modificación en la remuneración tiene un impacto significativo e inmediato sobre los costos de

operación. Por la otra, los niveles gerenciales están menos estructurados que en las empresas grandes, lo que las hace sumamente sensibles a la pérdida de ejecutivos que pudieran sentirse afectados cuando un cambio en su remuneración es menor a sus expectativas, o se establecen diferencias respecto a otros ejecutivos en la empresa; lo que lleva a las Empresa a posponer decisiones para evitar problemas potenciales.

En las empresas grandes, los estudios comparativos del mercado laboral dan una mejor guía para determinar la remuneración, y existen posibilidades de ascenso y desarrollo de carrera más amplias. Muchas de ellas, se adhieren al sistema anual de evaluación por méritos,



reflejada en la Filosofía Deming como la **enfermedad mortal No. 3**.

Su mismo tamaño y los problemas de comunicación, pueden hacer que la gente desconozca el rol que juega en la **Visión** de esas empresas y por ende su participación en el futuro de la misma. En ellas, los sistemas están estructurados en forma menos flexible y por ello dichas empresas pueden ser menos adaptables al cambio.

El tema de la remuneración debe ser abordado por las empresas con claridad, honestidad y objetividad. Sólo abriendo los canales de comunicación, con una Visión de largo plazo, trabajando en equipo, y haciendo accesible la información a los trabajadores; podremos establecer un Sistema de Remuneración con posibilidades de éxito en el largo plazo. Si pretendemos hacerlo haciendo malabarismos mágicos, parcelando la información, o simplemente satisfaciendo a los que hacen más ruido, difícilmente lo lograremos.

Dos publicaciones: "**Creando la Empresa de Calidad**", por el Dr. Myron Tribus y el Prof. Yoshikazu Tsuda; y "**Human Resource Development in Japanese Companies**", por el Dr. Hideo Inohara; dan algunas luces de lo que debe ser un sistema de remuneración efectivo. ¿Cómo hacerlo?: Debe ser construido por cada empresa en particular, en atención a su realidad empresarial y su cultura, ubicación geográfica, recursos, potencial, tamaño, etc. y en especial a su **Visión** de futuro.

La tabla que sigue nos muestra una evolución de la experiencia japonesa, en la cual la estructura de salarios se ha aplanado considerablemente, sobre todo en los años posteriores a la implementación de la Filosofía de Calidad que contribuyó al desarrollo de las empresas

**Tabla Comparativa de Remuneración en Efectivo en Japón, entre recién graduados universitarios y el Presidente de la Empresa**

Año	Presidente	Recién Graduado	Relación
	Yenes	Yenes	Veces
<b>1927</b>	165.000	1.500	<b>110.0</b>
<b>1963</b>	6.082.000	257.900	<b>23.6</b>
<b>1973</b>	15.676.000	825.500	<b>19.0</b>
<b>1980</b>	23.593.000	1.623.000	<b>14.5</b>

Hideo Inohara, **Human Resource Development in Japanese Companies**, pag. 21

japonesas, y a una mayor participación del trabajador en los procesos críticos de esas organizaciones.

En los Estados Unidos, la tendencia se ha desplazado hacia sistemas de remuneración que tienden a alejarse del aspecto salarial únicamente, e incorporan otros elementos de remuneración tales como las opciones de compra de acciones (Stock options). Esta opción es válida en aquellas empresas de capital abierto operando en economías relativamente maduras donde la bolsa establece reglas claras de aceptación general; pero no es una opción tan válida para empresas de capital privado.

## ENTENDIENDO LO QUE ES UN SISTEMA

Debemos tener claro que el propuesto es un **Sistema de remuneración**, y por ser un **Sistema** está sujeto a los requerimientos de este concepto en la filosofía de Calidad, expresados por el Dr. W. Edwards Deming:

- Un Sistema es una *red de componentes interdependientes* que trabajan juntos para tratar de lograr la meta de la Organización.
- Un Sistema debe tener una *Meta* y debe ser Optimizado.
- *Optimización* es el proceso de orquestar los esfuerzos de todos los componentes del Sistema para el logro de la meta propuesta.
- Un Sistema debe ser Gerenciado y requiere *Cooperación*.



- La Gerencia del Sistema, requiere conocimiento de las *interrelaciones entre los componentes* dentro del Sistema y de la *gente* que trabaja en él.

El Pensamiento Sistémico ha tomado considerable importancia en la Gerencia contemporánea. Algunos de sus exponentes son: **Peter Senge** (*La V Disciplina*); y **Russell L. Ackoff** (*Wharton School of Management*). En el Deming Forum celebrado en Minneapolis, Minnesota en junio de 1993, el Dr. Ackoff, profundizó en varios aspectos del Pensamiento Sistémico:

- Un Sistema es un "Todo" que no puede ser dividido en partes independientes
- El desempeño del "Todo" no es la suma del desempeño de sus partes individuales puestas juntas, sino el producto de sus interacciones.
- Un Sistema que se desmembra pierde todas sus propiedades, y asimismo las pierden todas las partes que lo integran
- Es la forma en que las partes *interactúan* lo que hace un Sistema.
- Para crear un Sistema, diseñe el "Todo" primero.
- Mejoramiento continuo debe enfocarse a obtener lo que deseamos, no a eliminar lo que no deseamos.
- El rol de la Gerencia no radica en gerenciar/administrar las acciones, sino las *interacciones* entre las partes del sistema.

**La gente descubre lo que desea cuando diseña lo que desea.** Ackoff enfatiza la necesidad de *diseñar* un Sistema que funcione mejor, en lugar de mejorar aquellas partes que no lo están haciendo tan bien. La Gerencia de Calidad carece de una forma sistemática de conocer lo que los integrantes del sistema desean de él; y si tal forma existiera, con frecuencia encontraríamos que ni ellos mismos saben qué es lo que desean. En consecuencia, debe buscarse *una mejor forma de preguntar*, y esa forma es involucrarlos en el diseño de lo que quieren. El Proceso de diseño faculta a la gente para descubrir sus verdaderos valores. Involucrar a los interesados en el diseño de un Sistema de Remuneración es clave para su éxito.

**El rol de la Gerencia es concentrarse en gerenciar las interacciones, no las acciones.** En este proceso,

Ackoff es enfático en el rol de la Gerencia que tiene tres funciones principales:

1. Crear un **Clima/Ambiente** en el cual los subordinados pueden hacerlo tan bien como saben, y **organizar el trabajo** para que esto sea realizable
2. **Facultar** a los trabajadores para hacerlo mejor mañana que lo mejor que estamos haciendo hoy. Por ello la función de la Gerencia es **Capacitar/Desarrollar** a aquellos por quienes somos responsables. Los Gerentes deben ser educadores, pues la educación es la clave del desarrollo. La Calidad puede mejorarse mucho más a través de la *educación y la formación* que a través de la *supervisión*.
3. **Administrar las interacciones** de aquellos para quienes o por quienes somos responsables; las interacciones de sus departamentos con las de otros departamentos de la Organización; y las interacciones de su Organización con otras organizaciones en el ambiente en el cual se desenvuelven.

La definición de Sistema, del **Dr. Myron Tribus**, está relacionada con la responsabilidad gerencial y el trabajo en equipo: **"La gente trabaja dentro de un sistema. La función de la Gerencia es trabajar sobre el sistema, para mejorarlo continuamente, con la ayuda de todos."** La responsabilidad gerencial contempla ocho aspectos fundamentales:

1. Saber reconocer un Sistema.
2. Definirlo para que otros también puedan reconocerlo.
3. Analizar su comportamiento.
4. Trabajar con sus subordinados en el mejoramiento del sistema.
5. Medir la calidad del sistema.
6. Desarrollar mejoras en la calidad del sistema.
7. Medir los progresos en la calidad, si los hay, y encadenarlos al deleite del cliente o consumidor.
8. Tomar las medidas necesarias para garantizar la permanencia de esos progresos.



Condensando las diferentes apreciaciones de W. E. Deming, Myron Tribus, Yoshikazu Tsuda, Russell L. Ackoff, e Hideo Inohara; podemos inferir que existen una serie de elementos que deben ser tomados en cuenta

como bases para el diseño de un Sistema de Remuneración. Un sistema de este tipo debe buscar, entre otros:

### ***QUE DEBE CONTEMPLAR UN SISTEMA DE REMUNERACION***

1. **Garantizar Equidad (Fairness).**
2. **Reflejar la Política Empresarial.**
3. **Contar con la participación del Trabajador.**
4. **Asegurar la Fuente de Ingreso mediante la Rentabilidad sostenida de la empresa.**
5. **Ser Equilibrado.**
6. **Estar acorde con la Visión de la Compañía.**
7. **Fortalecer el Trabajo en Equipo.**
8. **Ser más Justo y Permanente.**
9. **Obedecer a una Visión de Largo Plazo.**
10. **Ser Adaptable al Cambio.**
11. **Su Responsabilidad recae en la Gerencia.**
12. **Remover la Frustración del Trabajador.**
13. **Recompensar el Cumplimiento, la Iniciativa, y la Capacidad de Ejecutar y Contribuir.**
14. **Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.**
15. **Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del Cliente.**
16. **Ayudar a concentrarnos en lo que debemos hacer, y no a proteger las "vacas sagradas"**

Para ayudar en lo que pudiera ser el **Diseño de un Sistema Efectivo de Remuneración o Compensación**, Timothy y Michael J. Cleary, desarrollaron un trabajo muy interesante el cual fue publicado en los números de

Abril y Mayo de 1993, de la revista **Quality Progress**, cuya compilación expongo parcialmente a continuación:

### ***PRIMERA PARTE: La Teoría***

De los 14 puntos del Dr. W. Edwards Deming, la aplicación del **Punto No. 12** tiene quizás el mayor impacto financiero para los trabajadores. Aunque este punto enfatiza el orgullo en el trabajo, afecta el ingreso y los beneficios. Deming enlaza el orgullo en el trabajo con sistemas que son diseñados para remunerar a los trabajadores, desmantelando las separaciones artificiales que han crecido alrededor de ellas.

Adicionalmente, el sistema de evaluación por méritos refuerza las actitudes que aumentan la variación y destruye las conductas que reducen la variación, ya que está basado en apreciaciones dirigidas a las personas, y

no a verlas como actores de un proceso que es parte de un sistema. No poder determinar la calidad del proceso aumenta la desmoralización de la fuerza de trabajo, y contribuye a la variabilidad en las salidas del proceso.

El punto No 12 se focaliza en la relación entre el orgullo por el trabajo y el sistema de incentivos. Las limitaciones de sistemas gerenciales tradicionales para crear el orgullo en el trabajo toma formas variadas. Por ejemplo, maquinaria mala, falta de materiales, poco o ningún entrenamiento, y la exigencia de cuotas numéricas inhiben al trabajador al hacerle imposible



hacer productos de calidad. Estos problemas son **problemas sistémicos**.

Como apunta William Scherkenbach, la gerencia *"debe liderizar el examen de cada Sistema Gerencial y procedimiento operacional, y determinar si ellos apoyan o inhiben el mejoramiento continuo"*. La necesidad de diseñar sistemas que reflejen el compromiso con el pensamiento estadístico (tomar decisiones en base a data sólida), y las metas de largo plazo de la organización nunca son más presionantes que en los sistemas de remuneración.

Un mal sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la Empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Aunque Deming provee guías para definir los sistemas de compensación, crear un sistema equilibrado que funcione, y que al mismo tiempo refleje el compromiso de la organización con sus trabajadores y la Filosofía Deming, no es una cosa fácil.

Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia. Con estos aspectos en mente, examinemos los problemas inherentes en definir ese Sistema.

El problema que reta mayormente a las organizaciones es **determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño**. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso. Analicemos sus dos extremos.

## UN EXTREMO

El primer escenario es que **el ingreso es exactamente proporcional a un desempeño específico perfectamente cuantificable**. Los mejores ejemplos son las comisiones y los sistemas de cuotas. Ellos llevan a los vendedores a vender productos que los clientes no necesitan, que inhiben una relación adecuada proveedor - productor - cliente en el largo plazo.

Aún en el supuesto negado de que la evidencia estadística pudiera reflejar el nivel de contribución individual del trabajador, la relación entre el desempeño real y esos indicadores se distorsionan cuando un Sistema de Recompensa se enlaza a dichos valores.

Debemos entender que es totalmente natural que la gente trate de mejorar su ingreso; el trabajador siente que se le paga por hacer un trabajo. Culpar a los trabajadores muestra la incapacidad de la Gerencia para comprender que el bajo desempeño en el trabajo es un problema del

Sistema. En un sistema rígido de remuneración, el pago se transforma en el estándar por medio del cual los empleados evalúan su contribución a la empresa, y no vice versa. En la ausencia de otros métodos, como evaluaciones y descripciones del cargo, los trabajadores se basan en los sistemas de pago e incentivos para determinar la relación de su valor para con la empresa, y como realizar su trabajo. Los empleados racionalizan que **maximizando su ingreso automáticamente se maximiza su valor a los ojos de la Empresa**, en la suposición inconsciente de que es por esa razón que existen los bonos e incentivos.

Un ejemplo típico de esta distorsión es cambiar **Calidad por Cantidad**, y es producto de un problema comunicacional donde los trabajadores juegan en el Sistema con la limitada información de que disponen.

## EL OTRO EXTREMO

El extremo contrario de un Sistema de Remuneración es aquel donde los salarios son fijos,

independientemente del desempeño. Un trabajador recibe lo mismo así haga el mínimo o trabaje 80 horas a



la semana. La única vía de escape de este sistema es botar a los empleados improductivos. El trabajador se da cuenta que mientras él o ella cubra el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se está realizando, .....por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios. El orgullo en el trabajo se hace imposible. ***Los empleados dejan de interesarse por el progreso de su compañía porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la Empresa o los logros de esta.*** El sitio de trabajo se transforma en un lugar donde se va a pasar un número de horas a la semana y cobrar un cheque.

La solución no es crear un Sistema de Remuneración donde la evaluación del desempeño y los estándares sean un misterio para los trabajadores. Podemos llegar a dos conclusiones.

- Los trabajadores deben ser informados, y debemos facilitar su toma de conciencia sobre las bases del **Sistema de Remuneración**.
- Estructurar un Sistema de Remuneración no significa encontrar una solución para la nómina semanal o quincenal; por el contrario significa ***definir como cada empleado comprende sus propias metas y las de la empresa, y luego como cada trabajador relaciona e integra estos dos grupos de metas.***

Un Sistema de Remuneración mal definido puede acabar con una empresa porque no convencerá a los empleados de poner su mejor esfuerzo para lograr las metas organizacionales. Limitar la información dentro de un sistema es costoso bajo toda óptica. ***Buenas decisiones requieren de contar con la información necesaria para tomarlas.*** Cada trabajador debe comprender la **Visión** y **Misión** de la empresa, su filosofía y sus métodos; esta comprensión permite a los empleados tomar decisiones que tengan efectos positivos sobre las metas empresariales.

Por cuanto los trabajadores no son dueños de las empresas en que trabajan, existe una brecha inevitable entre los intereses de los trabajadores y los de los accionistas. Los programas de venta de acciones a los empleados y su participación en los beneficios del

negocio fortalecen la relación, pero la naturaleza especulativa de tales inversiones y la escasa relación que el valor de las acciones tiene con el desempeño individual pueden desmotivar a los trabajadores para asociar su compromiso con el progreso de la Empresa.

Al mismo tiempo, aunque los programas de participación en las utilidades han tenido buenos resultados en algunos casos, existe el peligro de relacionar el progreso en el corto plazo con lo que se percibe como dividendos. Los Sistemas de Remuneración deben alinear las metas de los trabajadores con los de las empresas, deben hacer que los trabajadores se den cuenta de la relación entre ambas, y debe ***brindar reconocimiento por los progresos de los trabajadores en lograr estas metas.***

Es necesario un proceso participativo para estructurar los Sistemas de Remuneración. Las Compañías deben evitar diseñar sistemas que propicien que los trabajadores "manipulen" el sistema, por lo que es recomendable:

- **Hacer los sistemas de evaluación interactivos** no solo en las etapas finales, sino también en la descripción de cargos. Una estructura rígida de pago solo es útil cuando convence a los trabajadores que la forma escogida por ellos para maximizar su ingreso es la que la Gerencia ha definido como la mejor para la Compañía.
- **Desarrollar criterios y niveles de evaluación múltiples**; sin olvidar que hay una estrecha relación entre el desempeño del trabajador y el de la Empresa, y entre el Mercado y la Industria. Una caída en el mercado, el mal manejo de productos, o un sistema inadecuado de mercadeo; no debería expresarse como una caída en las ventas que afecte al ingreso personal del vendedor, por ejemplo.

Mas allá de los aspectos numéricos están los estándares basados en la contribución que el trabajador hace a la Organización, lo que lleva al riesgo de la subjetividad. Esto es particularmente riesgoso en las empresas grandes. ***Los problemas de equidad real o***



***percibida pueden erosionar la efectividad de los Sistemas de Remuneración.***

Los Estándares de Evaluación elevan nuevas interrogantes. Por ejemplo, en una empresa existen diferentes estilos de pensar, diferentes formas de actuar. Esta diversidad es vital para el éxito de la Empresa; y formas divergentes de enfocar las cosas no deben influir en la forma como la remuneración es enfocada. Cobra entonces importancia la necesidad de la interacción frecuente entre las áreas funcionales de la organización, creando equipos interfuncionales para que los empleados comprendan como funcionan sus áreas y cómo afectan al resto de la organización. La cooperación entre las partes del sistema promueve la innovación y la contribución de los trabajadores para desarrollar relaciones positivas.

El reto no es diseñar un Sistema perfecto, sino ***desarrollar un proceso continuo que minimice las distorsiones y convenza a los trabajadores de dar lo mejor de sí aun cuando falten incentivos.*** Este proceso se fundamenta en el compromiso de la Gerencia para diseñar el Sistema de Remuneración con sus empleados y explicarles los resultados. Los empleados deben sentir que la Gerencia está actuando

de buena fe, y que todos están implementando un sistema de evaluación progresivo que requiere trabajo duro y dedicación

Se hace necesario un ***enfoque sistémico*** cuando en un esquema de remuneración se toman en consideración los esfuerzos de los trabajadores, su experiencia, y su nivel educativo y profesional. Este aspecto sistémico también requiere que la Gerencia ***examine los objetivos de la Empresa y el progreso logrado en alcanzar estos objetivos,*** además de comprender su efecto sobre el Sistema. A veces, este aspecto se descuida en favor de estructuras de pago enfocadas a reconocer niveles jerárquicos, o los niveles educativos alcanzados.

Como respuesta a su compromiso, la Gerencia puede esperar que los trabajadores:

- Acepten las metas de la Empresa como las suyas.
- Eviten maximizar productos a expensas del Proceso.
- Comprendan que su bienestar está unido al de la Empresa, creando una relación de ganar/ganar.

## ***UNA TAREA VITAL***

La mayoría de las empresas tienen Sistemas de Remuneración que son inconsistentes con la Filosofía Deming. La mayoría de los empleadores se concentran en desarrollar ***esquemas de pago,*** por lo que comprender y adoptar el punto No. 12 de Deming no es opcional ***....es vital.***

Dar a demostrar que estamos trabajando en esto con buena fe se logra solamente con paciencia, compromiso continuo para involucrar a los trabajadores, y fortaleciendo la relación existente entre el trabajador y el

desempeño y crecimiento de la Empresa. El trabajo en equipo se fortalece cuando los trabajadores se dan cuenta que su compensación está ligada a su compromiso y a su participación en los equipos. Es necesario crear un clima abierto donde la información fluye y es compartida.

Al establecer un Sistema efectivo de Remuneración, la Empresa disfrutará de sus beneficios; la competencia entre departamentos se reducirá; y el trabajo en equipo y el orgullo por nuestro trabajo se potenciará.

## ***SEGUNDA PARTE: La Práctica***

W. Edwards Deming estableció claramente la relación que existe entre la forma en que las

organizaciones tratan a sus empleados y la calidad de sus productos y servicios. Entre sus preocupaciones



principales estuvo el sistema anual de evaluación por méritos y el efecto devastador que el mismo tiene sobre la gente y sobre los esfuerzos para mejorar la calidad y los resultados de las empresas.

La Evaluación anual por méritos adolece de varias debilidades. Por una parte se concentra en los objetivos, sin considerar los medios utilizados para lograrlos. Por otra parte, el énfasis, que debería estar en el seguimiento constante y ayudar a lograr las metas, se transforma en un simple chequeo "post mortem" pues llega cuando ya es demasiado tarde para tomar acción correctiva. Finalmente, hace recaer la responsabilidad solamente en el trabajador por lo que puede transformarse en una forma de que la gerencia eluda sus verdaderas responsabilidades.

Los trabajadores no solamente juzgan si están siendo tratados en forma igual a otros en la Empresa (Equidad Interna), sino si su Organización es comparable a otras en su industria o región (Equidad Externa). Como este tipo de evaluación ocurre generalmente una vez al año, y el pago en cambio se hace cada mes, quincena o semana, el trabajador puede estar percibiendo posibles injusticias con mayor frecuencia.

Un **Sistema de Remuneración** en las empresas consiste en tres factores: **Salario, Beneficios, y otros Reconocimientos** tales como: Opciones para comprar acciones, o participación en las utilidades anuales.

**El Salario** es un concepto de *visión a futuro* ya que representa el acuerdo entre el empleado y el empleador sobre el nivel de salario a ser pagado en el futuro basado en las habilidades del empleado, su experticia, su carrera, y su experiencia; las habilidades requeridas por la empresa; y los niveles de oferta y demanda por esas habilidades y experiencia en el mercado. Mientras mejor puedan los trabajadores predecir sus salarios presentes y

futuros, mayor será su confianza en el Sistema de Remuneración.

**Los Beneficios** son el segundo elemento en los Sistemas de Remuneración. Ellos son vistos por los trabajadores en el contexto de *equidad externa* en lugar del de *equidad interna*. Los individuos puede que no estén completamente satisfechos con el "paquete de beneficios", pero comprenden que no han sido discriminados, un aspecto importante por cuanto las investigaciones han demostrado que los trabajadores dan más importancia a los aspectos de equidad interna.

**El Sistema de Reconocimiento y Recompensa** es el tercer elemento de un Sistema de Remuneración; y comprende la participación en las utilidades netas, comisiones, y opciones para la adquisición de acciones. Los sistemas de recompensa son *sistemas de enfoque retrospectivo*, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la Empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas.

*Es importante diferenciar entre los reconocimientos individuales y grupales.* Las comisiones son una recompensa individual que pueden afectar negativamente la motivación del trabajador. Generalmente, los que reciben comisiones sienten que están siendo manipulados por la Empresa a través del sistema de comisiones. Al mismo tiempo, quienes no reciben comisiones pueden pensar que su contribución es menos importante que la percibida por los empleados que están sujetos a esta práctica. Los Sistemas Corporativos de Participación en las Utilidades, por otra parte, *representan un sistema de reconocimiento y recompensa que fortalece la motivación del grupo y promueve el trabajo en equipo.*

## ANALISIS DE UN CASO DE ESTUDIO

En una Empresa, los salarios se determinaban mediante una evaluación de los ganados por los trabajadores, realizándose ajustes trimestrales. Los detalles de este proceso no eran comunicados a los trabajadores. El paquete de beneficios era similar a los

ofrecidos por empresas del mismo tamaño en el área geográfica donde la empresa estaba ubicada.

La Empresa desarrolló un sistema de participación en las utilidades. El plan fue ligeramente definido entre cuánto se destinada al nuevo plan y cuánto se distribuía



directamente entre los trabajadores, quienes fueron informados de cómo sería el proceso. Ellos sabían que salario y antigüedad en la empresa eran factores importantes para determinar la participación individual en la distribución de las utilidades. Sin embargo, la Gerencia distribuyó cuotas adicionales de participación basadas en su juicio sobre el desempeño individual. Estas recompensas no fueron comunicadas públicamente.

En sus comienzos, la Empresa también usó un sistema de comisiones en su Departamento de Ventas,

pero este proceso fue eliminado una vez que se hicieron evidentes las deformaciones y los factores negativos asociados con los sistemas de comisiones. La transición de comisiones a no comisiones requirió una buena dosis de educación y paciencia.

Después que la Empresa decidió cambiar su Sistema de Remuneración, desarrolló los criterios para evaluar la efectividad del sistema propuesto y para todos y cada uno de los tres aspectos involucrados: **Salario, Beneficios, y Reconocimiento y Recompensa**, el sistema debía:

### **CRITERIOS**

- Ser justo respecto a ambos, Equidad Interna y Equidad Externa.
- Ser fácil de entender.
- Alinear el éxito individual con el éxito de la Organización.
- Promover el trabajo en equipo.
- Enlazar el salario inicial a las habilidades del individuo.
- Separar el salario de la evaluación del desempeño.
- Ofrecer participación en las utilidades netas a todos los trabajadores.
- Minimizar la relevancia al salario dentro de la empresa.

Seguidamente la Empresa desarrolló una política para tratar con los tres sistemas de compensación (salario, beneficios, y reconocimiento / recompensa).

Los objetivos de esta política fueron claramente definidos y compartidos con todos los trabajadores. Ellos comprendían:

### **OBJETIVOS**

1. Establecer un Sistema de Compensación que cree equidad interna y equidad externa.
2. Educar a los trabajadores sobre el Sistema y mantener abiertos los canales de comunicación
3. Promover un clima de trabajo en equipo.
4. Minimizar las insatisfacciones en los niveles individuales de compensación.
5. Enlazar los salarios con las habilidades específicas que se requieren para realizar determinado trabajo, y a lo que el mercado paga por esas habilidades.
6. Separar la conexión entre el pago a los trabajadores y la evaluación del desempeño.
7. Crear un sistema de participación en los beneficios que represente una adición, y no un sustituto, a la Remuneración de los trabajadores.
8. Establecer una conexión clara entre las utilidades de la Empresa y la participación de los trabajadores en dichas utilidades.

Los dos objetivos que más claramente diferencian este sistema con los tradicionales, y los más difíciles de lograr, son el 5 y el 6. Separar la paga de la evaluación del desempeño es, a todas luces, el distanciamiento

mayor con otros Sistemas de Remuneración. Para lograr este objetivo, las evaluaciones deben ser sobre la marcha e inmediatas, de forma que no sean enlazadas al salario anual. Este enfoque exige mucho de los Gerentes, ellos



deben estar claros en lo que sus equipos están haciendo, y qué tan bien lo están haciendo, y dar una retroalimentación ("feedback") inmediata. Esto requiere un proceso efectivo de seguimiento

En esencia, el sistema de evaluación cambia su enfoque para hacer énfasis en la prevención y no en la detección .....un concepto familiar para los profesionales de la Gerencia de Calidad.

El objetivo de establecer los salarios basados en la valorización del nivel de responsabilidad, conocimiento, y habilidades de los trabajadores (**Objetivo 5**), requiere un monitoreo constante del mercado (de forma que los cambios en este sean reflejados en los salarios), así como de las habilidades de los trabajadores.

Si los trabajadores expanden la cantidad y calidad de las habilidades que poseen y con ello aumentan su utilidad para la Empresa, los perfiles de salario deben

cambiar para reflejar esta mejora, *pero sólo si la Empresa tiene la necesidad de esas habilidades*. Por ejemplo, una persona puede ser contratada como Tenedor de Libros y luego estudiar y graduarse como Contador Público Colegiado. Si la Empresa tiene una posición que requiere de esas nuevas habilidades adquiridas, un nuevo perfil puede ser creado para ese empleado; pero la Empresa no paga al empleado por las nuevas habilidades y formación adquiridas, hasta cuando requiera de la posición a la que el empleado aspira, o hasta que el trabajo original cambia en tal forma que requiere entrenamiento adicional.

Después de estudiar la data sobre salario y los mercados apropiados, la compañía determinó que para implementar adecuadamente el sistema, tenían que definirse políticas que permitieran su aplicación y despliegue a lo largo de la Organización:

### **POLÍTICAS**

- Los **Salarios** estarían por lo menos 5% por encima del promedio (el 55vo. porcentual) para la gente que realizaba trabajo similar en la región local.
- El paquete de **Beneficios** sería equivalente a aquellos de empresas del mismo tamaño y actividad.
- 35% de las **Utilidades** netas después de impuestos se destinarían para ser distribuidas entre los trabajadores. El monto recibido estaría basado en su totalidad en el *salario actual y la antigüedad* en la Empresa ...una fórmula que cualquiera podía calcular.

Aunque la mayoría de las políticas se han implementado, la determinación del valor actual de mercado de los trabajadores no ha sido terminada todavía, sobre todo por la dificultad de definir cargos que se comparen con los de otras organizaciones. Se hicieron esfuerzos para reducir la ansiedad creada sobre la remuneración.

Con frecuencia, el tiempo de los trabajadores y su energía creativa se desvía hacia una discusión sobre salarios y beneficios; si se logra la equidad en el Sistema de Remuneración, esta discusión se minimiza y esa energía se dirige a labores más provechosas.

Independientemente del resultado final de los cambios, el cambio genera ansiedad. Cambiar requiere trabajo duro, y siempre habrá alguna resistencia al cambio. Además, es particularmente delicado realizar

cambios en un área tan sensitiva de la Organización: la forma como la empresa trata con los empleados y como se les paga; cuando su sentido de valía está tan enlazado a la forma como se les remunera.

En la Empresa estudiada, sin embargo, la mayoría de los trabajadores han sentido este cambio como una mejora. Muchos problemas generados por el sistema anterior han sido eliminados. Los Gerentes están aprendiendo que no pueden basarse solamente en los Sistemas de Remuneración para evaluar a sus trabajadores, sino que deben ayudarlos activamente para desarrollar sus habilidades y lograr sus metas.

La Empresa no declara tener todas las respuestas para el dilema de la compensación de los trabajadores; más bien está investigando la relación entre el Sistema de Remuneración y la calidad de sus Productos y



Servicios y las implicaciones de la Filosofía Deming en

el Sistema de Remuneración.

## **CONCLUSIÓN**

El tema de los Sistemas de Remuneración se ha presentado en varios de los *Seminarios de Cuatro Días* dirigidos por el **Dr. W. Edwards Deming**. En el celebrado en Miami en febrero de 1992, en el cual Venezuela tuvo 28 participantes; se creó un grupo de trabajo para conocer las experiencias de los diversos participantes en el seminario y proponer ideas de cómo abordar este tema. El resultado de ese grupo de trabajo fue que no existía una forma única de hacerlo, por lo que con la ayuda del Conocimiento Profundo, y manteniendo gran claridad de criterio, cada **Líder** debía llevar a la práctica el Sistema más apropiado para su Organización y lo que desea de ella.

Crear un Sistema de Remuneración es un problema sensible y de gran importancia que no puede ser abordado con ligereza, y mucho menos implementado en forma improvisada. Recordando a Peter Senge en **La V Disciplina: Más rápido es más despacio**.

La participación de todos los afectados por el Sistema de Remuneración es deseable, pero previamente deben definirse lineamientos claros que se reflejarán en la Filosofía Corporativa.

Si el sistema no es creado y aplicado en un ambiente de confianza y equidad, sufrirá muchos tropiezos.

Es de destacar, que la comunicación es un elemento esencial que no puede ser descuidado en este proceso.

Debe mantenerse un enfoque sistémico y transformar las interacciones negativas en interacciones positivas.

El Dr. Russell L. Ackoff, menciona cuatro maneras de como podemos tratar un problema complejo como este:

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b><u>ABSOLUCIÓN</u></b>	Ignorar el problema y esperar que el mismo desaparecerá o se arreglará solo.	<b><i>Desconocer</i></b>
<b><u>RESOLUCIÓN</u></b>	Hacer lo mismo que hemos hecho en el pasado, cuando situaciones similares produjeron resultados que eran aceptables.	<b><i>Satisfacer</i></b>
<b><u>SOLUCIÓN</u></b>	Lograr la mejor solución posible basada en la investigación y el análisis del problema	<b><i>Optimizar</i></b>
<b><u>DISOLUCIÓN</u></b>	Rediseñar la entidad que tiene el problema o conflicto o el ambiente en el cual se desenvuelve, de forma de eliminar el problema o conflicto para permitir a la entidad que se desempeñe en el futuro mejor que la mejor forma en que se puede desenvolver hoy.	<b><i>Idealizar</i></b>

Entendiendo por **Problema**: *La distancia entre donde estamos hoy, y dónde queremos estar en el futuro*, debemos diseñar un Sistema de Remuneración (la alternativa de Disolución), no para remover lo que no queremos del actual, sino para que haga lo que queremos de él en el futuro; y que su desempeño sea acorde con nuestra **Visión** de ese futuro.