

ESTUDIO DEL CASO

- Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño.
- Se paga por obtener resultados y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo.
- Con el incentivo financiero se premia el mejor desempeño de manera regular y periódica, permitiendo que el rebotamiento de la conducta suela ser rápido y frecuente, generalmente acompañando a cada pago semanal, quincenal o mensual.
- Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita.
- La organización se ve beneficiada por este sistema de compensación y la productividad que este implica.
- No hay que olvidarse que se busca también mejorar el desempeño, por ello es importante implantar una política clara.

Extensión y cobertura: el sistema de compensación influye en la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene de la empresa. Las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con su función en la empresa y el plan específico de compensación, por ej.: los incentivos individuales, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo en equipo son predominantes en la labor diaria; por otro lado, cuando se necesita cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son notablemente eficaces.

ESTUDIO DEL CASO

ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN EN SUNYEN

Sunyen, empresa internacional con sede en Shanghai y fabricante y vendedora de productos electrónicos domésticos e industriales, instala una oficina de representación en la Ciudad de México para satisfacer demandas específicas de sus clientes nacionales. La decisión de abrir una subsidiaria obedece al deseo de posicionarse mejor en el mercado y dar a conocer toda la gama de sus productos, para incrementar sus ventas y dar mejor servicio a sus productos en el país.

Los directivos internacionales contrataron a Alfonso Rubiano Pérez-Casas para abrir y dirigir esta nueva operación. Una de las primeras tareas de Rubiano consiste en identificar una persona adecuada para encabezar el departamento de comunicaciones, que requiere constante interacción con los ejecutivos de China (la función no requiere el conocimiento del idioma chino, pero sí del inglés). Las instrucciones de la gerencia corporativa en China son claras: básicamente, Rubiano debe “calcar” en la Ciudad de México la estructura de una oficina de ventas en Shanghai.

Después de identificar a su primer empleado clave, Rubiano debe seguir contratando al equipo de trabajo a nivel gerencial para cada una de las principales áreas de la empresa: Administración, Ventas, Mercadotecnia y Servicio a Clientes. En total, cinco posiciones a nivel gerencial, contando la de Rubiano. La meta consiste en integrar una oficina de no más de 20 personas, pero el núcleo básico de cinco ejecutivos permitirá iniciar las operaciones.

1. ¿Qué recomendaría usted al señor Rubiano para iniciar una administración de compensaciones sana?, ¿cómo formularía una estrategia general de sueldos y salarios para la futura operación?
2. En su opinión, ¿es conveniente que cada uno de los integrantes del nuevo personal tenga un ingreso equivalente al de sus homólogos de Shanghai?, ¿deberían ganar más, o menos?, ¿por qué?

ESTUDIO DEL CASO

3. ¿Qué nivel de ingresos específico recomendaría usted para cada una de las gerencias que se acaban de iniciar? (Base sus respuestas en el mercado de trabajo actual. En caso de no residir en México, adapte su respuesta a las condiciones de su país).

4. ¿Cómo determinaría usted el nivel de compensaciones para asistentes a la gerencia, en cada una de estas áreas? Tenga en cuenta que las funciones de cada persona pueden variar considerablemente, dependiendo del área en que trabaje su superior respectivo, pero que se desea también lograr un razonable nivel de equidad interna.

5. Prepare un informe general de sus perspectivas de actividades, dirigido a la gerencia corporativa en Shanghai, y establezca un presupuesto aproximado de los gastos salariales que demandará la nueva operación en el curso de su primer año. Incluya un estimado de los tiempos que usted considera necesarios para integrar el equipo básico de trabajo.

Referencia:

Werther W. B. y Davis K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill.