



La Compensación y los Principios de ISO 9000:2000

Recientemente recibimos una consulta sobre los elementos a considerar dentro de un sistema de compensación variable al personal de una empresa.

Fieles a nuestro principio de buscar la integración entre las distintas corrientes administrativas, reflexionamos si los principios que se establecen para los sistemas de gestión de la Calidad, establecidos en la ISO 9000:2000¹, eran válidos para desarrollar un plan de compensación. Es lógico suponer que muchas personas estarán en contra de nuestro planteamiento, pero creemos firmemente tanto en la integración de los diferentes modelos de gestión como en el desarrollo de nuevos modelos de pensamiento.

De acuerdo a lo que la norma de referencia establece como sus Principios de gestión de la calidad, su propósito es el siguiente: *“Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas”*. Es claro suponer que un sistema de compensación busque también la mejora continua del desempeño de una de las partes interesadas más valiosas de toda organización, su capital humano. “Se han identificado ocho principios de gestión como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su principal objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido.

1. Compensación que impacte en la satisfacción del cliente:

El desarrollo de un modelo de compensación debe buscar de una u otra manera permitir que la empresa alcance sus objetivos con respecto a sus clientes. No se considera lógico desarrollar un modelo que no impacte en los resultados esperados tanto para el cliente como para sus socios. Si los clientes están satisfechos repetirán sus compras lo cual impactara en la organización como un todo. El sistema de compensación debe anteponer en como la mejora del desempeño repercuta en los clientes. La ISO establece como principio el **Enfoque al cliente**: *“Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”*.

¹ Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario ISO 9000:2000



2. Liderazgo forjador de cultura:

Cuando se establece un plan de compensación se debe plantear con un propósito claro, entendiendo que la compensación influirá en la cultura organizacional de la empresa y por ende en sus resultados. Todos sabemos que es por medio del liderazgo que se construye la cultura de una organización y que el ambiente que se cree será el que permitirá obtener verdaderos resultados de uno de los activos intangibles más valiosos como lo es el “Capital Organizacional”. El segundo principio debe ser el **Liderazgo**: *“Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”*.

3. Compensación a todo el personal:

Un sistema de compensación debe abarcar a todos los niveles de una organización, en donde habrá modalidades diferentes si se trata de personal operativo que si es administrativo, por la distinta razón de su trabajo. Con la compensación variable se busca alcanzar un desempeño superior, el cual no necesariamente depende del esfuerzo del operario, sino que las circunstancias de mercado impiden que se alcancen las metas establecidas.

Es importante, aclarar que, cualquier tipo de compensación que se establezca para el nivel operativo, debe considerar el nivel de vida de las personas. Es en este momento que la compensación fija, debe cumplir con un papel de no solo estar sobre el mínimo exigido por ley, e inclusive a un nivel superior al resto de empresas, sino que debe permitir al trabajador mantener un nivel de vida decente, máxime cuando por razones ajenas a los trabajadores, el valor de trabajo ha pasado más de la mano de obra a lo que se conoce como “mente de obra”. En épocas pasadas un trabajador de finca de banano ganaba más que un empleado bancario, los que se conocen como “cuello blanco”. Muchos dejaban su puesto y se iban al campo, hoy es totalmente al revés, los puestos de oficina en bancos e instituciones son mejor pagados que aquellos trabajo que requieren un esfuerzo físico del doble o el triple. Si no se entiende que “el personal es la esencia de una organización”, difícilmente se podrá obtener su total compromiso. Principio ISO: **Participación del personal**: *El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.*

4. Compensación a todos los niveles:

Un punto crucial en un sistema de compensación que representa uno de los problemas más comunes es que unas áreas se benefician más que otras. En las empresas del sector industrial se compensa a las áreas de venta y no así a las de producción. O bien dentro de la misma área de producción, se da una compensación al trabajador por las unidades producidas sobre determinadas metas, pero no así a los departamentos de mantenimiento o control de Calidad.



Si aceptáramos un enfoque basado en los procesos, todas aquellas personas que intervienen en el deben recibir la misma compensación. Este es el concepto conocido de la cadena de valor, en donde cada una de las áreas aporta algo al producto.

El mismo enfoque se plantea cuando queremos lograr el alineamiento de la organización, lo cual nos permite una mejor sincronización de las metas establecidas en los planes estratégicos últimamente de moda con la aparición del BSC. La ISO establece: **Enfoque basado en procesos:** *Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*

5. Impacto de la compensación en los resultados:

Es necesario entender que la mejora de las partes no necesariamente mejora el todo. Si cada una de las áreas alcanza sus metas, pero no así la organización es síntoma de que no hay un correcto alineamiento de metas entre las distintas áreas con respecto a la meta institucional. Recientemente escuchamos el caso de un Banco que tenía que dar una millonaria bonificación a sus empleados a pesar de que había tenido pérdidas. Un sub sistema es valioso solo si contribuye con el resto del sistema y éste al macro sistema. Ninguna de las áreas tiene sentido si se compensa fuera del sistema, si lo hacemos así estamos cayendo en lo que se conoce como “reduccionismo”, que es la manera de pensar por la cual se busca la solución de los problemas en el interior del sistema. Recomendamos al lector obtener mayor información en <http://www.grupokaizen.com/lg/lg14.php> en donde encontrará un artículo relacionado con la teoría de sistemas y la productividad.

Un sistema de compensación no es un evento aislado del departamento de Recursos Humanos, es un elemento vital para compartir los esfuerzos de toda una organización en el logro de su estrategia. Principio ISO: **Enfoque de sistema para la gestión:** *Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.*

6. Compensación que provoque un cambio:

Ningún sistema de compensación se debe sustentar en mantener el “statu quo”, o hacer más de lo mismo. Si al final se obtiene un resultado sin hacer prácticamente nada, se pierde el verdadero objetivo de la compensación, cual es la mejora del desempeño de la organización en la satisfacción de las partes interesadas, dentro de ellas, sus dueños, sus clientes y sus empleados. Algunos lucharán porque las metas sean realistas, alcanzables, etc., etc., nosotros insistimos en aplicar la ley de la insensatez de Einstein la cual propone que “Es un insensato aquel que crea que haciendo lo mismo alcanzará un diferente resultado”. Si una empresa no obtiene resultados diferentes producto de su plan de compensación ha hecho un esfuerzo en vano. Por otra parte cuando se plantee una nueva meta, es imprescindible que se establezca el nuevo método, esto implica una mejora continua incremental y muchas veces una mejora radical.



Mejora continua: *La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.*

7. Sistema de Compensación demostrable:

Una fijación de metas realistas y alcanzables se debe sustentar en el análisis de datos con lo cual se pueda demostrar la capacidad de los procesos, la relación entre la distintas variables y en un análisis estadístico de los datos. Si no se agota esta etapa se tendrán metas que en poco o nada contribuyen a mejorar los procesos, a deleitar a los clientes y a aumentar los ingresos. Igualmente se tiene que poder demostrar mediante datos, cómo los resultados de la organización aumentan conforme aumenta la compensación variable y viceversa. La compensación es causa no efecto. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** *Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.*

8. La satisfacción del cliente interno:

Este tal vez sea el único principio que no podamos relacionar con un sistema de compensación porque los proveedores estarían por fuera. Pero este principio soporta otros dos principios anteriores, el enfoque a procesos y el enfoque de sistemas. Si planteamos el concepto de proveedor-cliente interno es válido el considerar la interdependencia entre los distintos procesos, como una forma de crear valor para la empresa. ISO propone: **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** *Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.*

Es probable que los expertos en el tema tengan distintos puntos de vista a la hora de establecer sus sistemas de compensación, nosotros con este aporte nos permitimos insistir en la integración de las distintas corrientes administrativas y considerarlas dentro de un todo, y no como elementos aislados, con principios aislados, en donde más bien lo que encontramos es un enfrentamiento entre los líderes de cada tendencia y no una complementariedad para la mejora continua de las organizaciones.

Los gestores de calidad están enfocados en su manual y procedimientos, los gestores de recursos humanos concentran sus esfuerzos en lo que las grandes empresas aplican en sus esquemas para el desarrollo humano. Sería interesante que ambos responsables se junten y busquen nuevas formas de administrar que realmente agreguen valor a aquellos que hoy pagan sus salarios y sobre todo logren la diferenciación de uno de los activos intangibles más valiosos de la organización que representa.



Otros artículos relacionados:

1. http://www.grupokaizen.com/lg/Sistema_de_incentivos.pdf
2. http://www.grupokaizen.com/lg/Como_arreglarselas_sin_evaluaciones_de_desempeno.pdf
3. <http://www.grupokaizen.com/do/do10.php>

- **Título:** “La Compensación y los Principios de ISO 9000”,
- Nombres y apellidos del autor: **Gilberto Quesada Madriz**
- Institución y organismo: **Grupo Kaizen .S.A.**
- Dirección postal: **Apartado 422-2010, San José, Costa Rica.**
- Teléfonos: **(506) 294 4728**
- Correo electrónico: gilbertoquesada@grupokaizen.com
- Publicado en: www.grupokaizen.com
- Fecha de publicación: **Marzo 2008**

Sus comentarios en: <http://www.grupokaizen.com/solicitud.php>