

0 8 5

¿CUÁL ES EL MODELO DE COMPENSACIÓN PARA EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO FORMADOS POR PERSONAL SINDICALIZADO?

78%

de la empresas estadounidenses y canadienses hicieron cambios en su estrategia de compensaciones en los últimos tres años.

Fuente: <http://www.smtmexico.org>, 2008.



Equipo de Alto Desempeño (EAD) implica, en los diversos enfoques del tema, varias ideas comunes y distintivas de los mismos, como: un modelo de trabajo autodirigido, con la autonomía necesaria para organizarse y definir normas y modos de operación para lograr un objetivo común; operando bajo un estilo de liderazgo integrador, que facilite la toma de decisiones y la resolución de los conflictos propios de la acción emprendida, con altos estándares de exigencia, bajo métricas claras, autodefinidas, sujetas a redefinición periódica (Lipman-Blumen, J. & Leavitt, Harvard Deusto Business Review, 2000).

Gran parte de la literatura aborda a estos equipos en escenarios de nivel profesional o gerencial, siendo una de sus modalidades la de EADs integrados por personal sindicalizado.

Un modelo de compensación asociado a los resultados de los EADs es un imperativo dentro de los mecanismos de reconocimiento y estímulo para sus integrantes. No importa si se trata de Equipos de Alto Desempeño abocados a solución de problemas u optimización, o enfocados

al logro de objetivos de producción, los resultados siempre aportarán un valor marginal que podrá ser compartido con quienes lo generaron. El porcentaje que se comparte dependerá de las circunstancias específicas del objetivo. El rango va de entre el cinco y 20 por ciento del marginal generado, mismo que podría ser una pauta a evaluar para este reconocimiento.

En el diseño, el incentivo debe crecer en función del nivel de superación de la meta base, de forma tal que se ofrezcan "estímulos crecientes a beneficios crecientes". El reparto entre los integrantes del grupo deberá responder a la cultura que tienen este tipo de equipos de trabajo: todos aportan; el compromiso es común; aunque los roles son distintos, el resultado es de todos, y por tanto incentivable en las mismas proporciones.

Los resultados siempre aportarán un valor marginal que podrá ser compartido con quienes lo generaron.

Guillermo Santos Pérez

DIRECTOR GENERAL DE G. SANTOS Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.

ESTUDIOS: Licenciatura en Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México.

HA FORMADO PARTE DE: Grupo Hay Asociados, S.A de C.V., Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C., Dirección General de Ecología (SAHOP).