

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

¿Qué es la planeación estratégica de compensaciones?

De una manera muy simple, es la **compensación que se les da a los empleados en formas que aumenten su motivación y crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización.**

La planeación estratégica de la compensación, va más allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que se pagarán a los empleados -si bien éste es un elemento de la planeación de la compensación- para **enlazar la compensación con la misión y visión de la organización y los objetivos generales de los negocios.**

Además, la planeación estratégica de las compensaciones **sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos.**

Por ejemplo, al reclutar personal, el nivel de retribución de puestos puede aumentar o limitar la oferta de solicitantes. **“Unir los niveles de retribución con los mercados laborales”** es un aspecto de **política estratégica, porque afecta el nivel de la fuerza de trabajo y los costos de nómina de la organización.**

Por ejemplo, restaurantes de comida rápida, que tradicionalmente pagaban poco sus empleados, han tenido que elevar los niveles de sueldo a fin de atraer a una cantidad suficiente de solicitantes para poder cubrir las vacantes.

Si se elevan los niveles de compensaciones o de pago, se crea un gran número de solicitantes de empleo, con lo cual las organizaciones pueden elevar las normas de selección y contratar a empleados más calificados, sin embargo, a su vez, puede reducir los costos de capacitación.

Cuando los empleados se desempeñan a niveles excepcionales, quizá las evaluaciones de su desempeño justifiquen un aumento en su nivel de retribución.

Por estas y otras razones, la organización desde el punto de vista estratégico, debe desarrollar un programa formal de recursos humanos para manejar la compensación de los empleados.

Existen tres aspectos importantes de la planeación estratégica de compensaciones:

1. **La planeación estratégica de recursos humanos debe ir de la mano con los objetivos de la organización.**
2. **La norma de pago por desempeño.**
3. **El valor motivacional de la compensación.**

Compaginación de la compensación salarial con los objetivos organizacionales.

Cuando las organizaciones deciden reducir su tamaño, utilizando por ejemplo, el outsourcing, aplicando reingeniería o reestructurándose, su intención es adelgazar y aplanar su estructura, o sea, tener un Organigrama más plano tipo Japonés, a fin de volverse más flexibles y responder con mayor rapidez a las siempre cambiantes demandas de los clientes, tal como se establece en el BSC (Balance Scorecard).

Con menos empleados, deben ser manejados los programa de compensación de tal manera que el personal que se queda trabajando, se sienta motivado realizar aportaciones con un valor agregado al tiempo que asume la titularidad de sus puestos.

Un resultado del entorno dinámico actual es que los directores y gerentes han tenido que modificar sus filosofías de compensación salarial: Pagar por un puesto un título específico, a remunerar a los empleados con base en sus aportaciones al éxito de la organización. Por lo tanto, es preciso personalizar un programa de compensaciones de acuerdo con esencial de la organización y los empleados.

Los especialistas en recursos humanos, se preocupan cada vez más la compensación que represente un **valor agregado**.

Un programa de compensaciones con valor agregado, también se le conoce en el medio de recursos humanos como la **cadena de valor de la compensación**, que es uno de los elementos del paquete de compensaciones (que incluye prestaciones, sueldo base, incentivos, etc.) crean valor, juntos y por separado, para la organización y para sus empleados.

Los directores con base en el punto de vista del valor agregado se hacen preguntas tales como:

¿**Cómo se beneficia la organización con este tipo de compensaciones?**

¿**Los beneficios compensan los costos de administración?**

Que los pagos que no sirvan para mejorar a los empleados o bien a la organización, deben forzosamente ser eliminados del programa de compensaciones.

No es raro que una organización establezca metas muy específicas para unir los objetivos organizacionales con su programa de compensaciones.

Las metas de compensación formales sirven como lineamientos para que los directores aseguren que las políticas de sueldos y compensaciones alcancen el propósito previsto.

Las **metas** más comunes una **Política de Estrategia de Compensación** incluyen:

1. **Recompensar el desempeño anterior de los empleados.**
2. **Permanecer competitivos en el mercado laboral.**
3. **Mantener la equidad salarial entre los empleados.**
4. **Combinar el desempeño futuro de los empleados con metas de la organización.**
5. **Controlar el presupuesto de compensaciones.**
6. **Atraer a nuevos empleados.**
7. **Reducir la rotación de empleados innecesaria.**

Para poder lograr estas metas, **es preciso establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones.** Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensación deben comprender:

1. **El nivel de retribución de la organización debe ser ya sea superior, igual o inferior al de la competencia.**
2. **La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñarse al máximo sus posibilidades.**
3. **El nivel de retribución en el que se recluta a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre los empleados de reciente ingreso y los más antiguos.**
4. **Los intervalos en que se otorgarán aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o ambos influirán en los aumentos.**
5. **Los niveles de retribución que se requieren para facilitar el logro de una posición financiera sana en relación con los bienes y servicios que ofrece la organización.**

ESTÁNDAR DE PAGO POR DESEMPEÑO.

Para aumentar la productividad y reducir los costos de mano de obra en el competitivo entorno económico de hoy, cada vez más las organizaciones establecen los **objetivos de compensación con base en un estándar de pago por desempeño.**

Se conviene que los gerentes deben enlazar al menos de un tipo de remuneración al esfuerzo y al desempeño del empleado. Sin esta norma la motivación para realizar un esfuerzo mayor será baja, lo cual tendrá como resultado costos más elevados, en términos de salario para la organización.

El término “ pago por desempeño” se refiere a una amplia variedad de opciones de compensación, incluyendo el pago basado en planes médicos (además del IMSS), bonos, comisiones sobre sueldo, bandas de puestos y retribuciones, incentivos equipos y grupos y programas diversos en el reparto de utilidades. Cada sistema de los mencionados busca separar el pago de quienes realizan un trabajo promedio al de los que sobresale.

Por ejemplo se puede establecer como meta poner en claro las expectativas en el puesto, comunicar y retroalimentar, y brindar reconocimiento recompensas por cumplir o superar las expectativas de desempeño.

Los estudios de productividad demuestran que el rendimiento de los empleados aumenta entre el 15% y 35% cuando una organización implante un programa de pago por desempeño.

Desafortunadamente no es fácil diseñar un buen sistema de pagos por desempeño. Es preciso tomar en consideración el modo en que se medirá el desempeño de los empleados, las cantidades de dinero que se asignarán a los aumentos de compensación, empleados abarcará el método de pago y los períodos de éstos.

Una cuestión básica es el importe del aumento monetario y el valor de éste percibido por los empleados.

Es importante considerar la inflación para que los aumentos estén ligeramente arriba de los incrementos anuales del costo de la vida. Si bien existen diferencias en cuanto al monto que deben aumentar los sueldos o salarios para que sean percibidos como significativos, un programa de pagos basados en el desempeño no podría desarrollar todo su potencial, si los aumentos de la remuneración fuesen casi iguales al incremento del costo de la vida.

VALOR MOTIVACIONAL DE LA COMPENSACION.

La retribución constituye una medición cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de ellos, la paga tiene un impacto directo, no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y el reconocimiento que pueden alcanzar dentro y fuera del trabajo.

Debido a que el pago representa una retribución que se recibe a cambio de las contribuciones personales del empleado, según la “**Teoría de la Equidad**”, resulta esencial que sea proporcional en términos de tales aportaciones. Asimismo, es fundamental que la paga de un empleado sea equitativa, en términos de lo que los demás empleados reciben por sus respectivas contribuciones.

PAGO JUSTO.

La equidad se define como cualquier cosa de valor que se recibe a cambio de la inversión de algo de valor. La teoría de la equidad, de la que se deriva la equidad en el pago, es una teoría motivacional que **explica la manera en que los empleados responden a situaciones en que creen haber recibido menos o bien más de lo que realmente merecen.**

Para esta teoría es fundamental el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Afirma la teoría que **“cada persona desarrolla la relación de sus aportaciones, como habilidades, capacidades, experiencias, en una situación específica en función de sus rendimientos (salario, prestaciones) en tal situación”.**

Entonces puede comparar el valor de esa relación con el de la proporción entre insumos y resultados para otras personas en tipos similares de trabajo, ya sea dentro o fuera de la organización.

Si el valor de la relación es igual al valor de los demás, se considera que la situación es equitativa y no existe tensión.

Sin embargo, si los empleados perciben que la proporción entre sus aportaciones y rendimientos es injusta con respecto a los demás, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la injusticia.

La fortaleza de su motivación es inversamente proporcional a la magnitud de la injusticia percibida por el empleado.

Para los empleados, lograr un pago justo se alcanza cuando la compensación que se recibe es igual al valor del trabajo que se realiza.

Descuidar este aspecto produciría efectos dramáticos en su motivación para la conducta y productividad en el trabajo.

Por lo tanto los gerentes deben desarrollar prácticas estratégicas de pago que sean equitativas tanto lo interno como en lo externo.

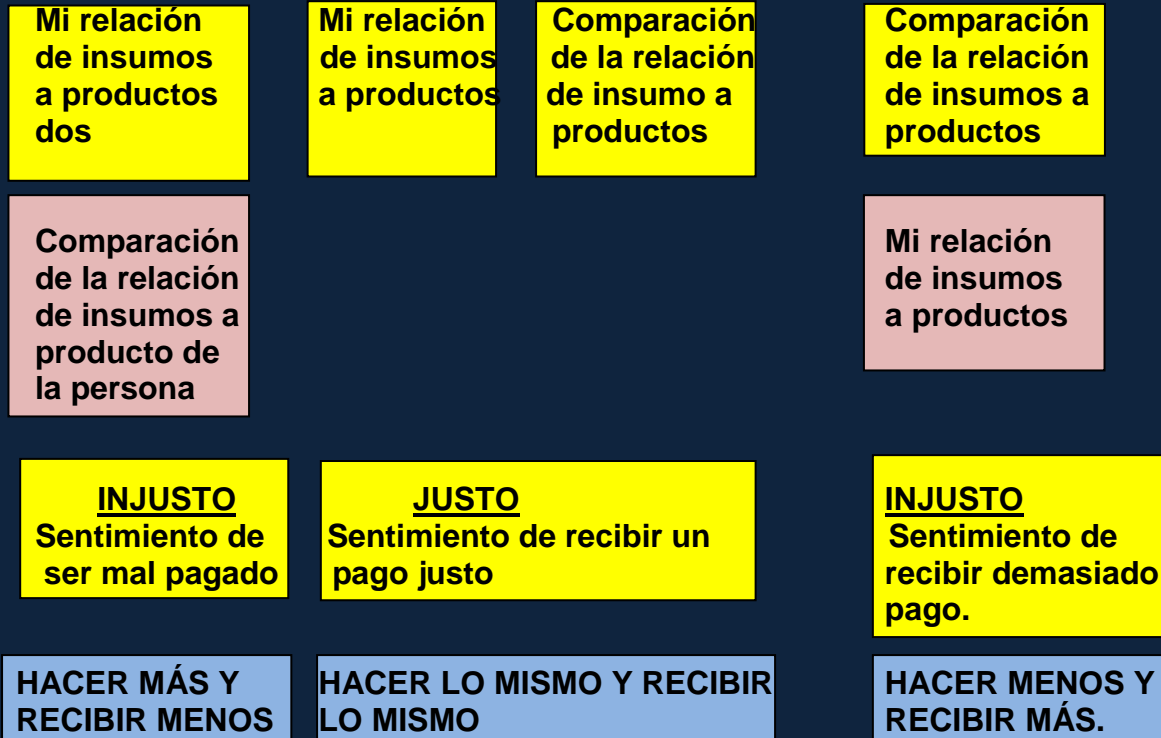
Las políticas de compensación son equitativas en lo interno cuando los empleados creen que los niveles salariales para sus puestos equivalen aproximadamente al valor del puesto para la organización.

Las percepciones de equidad externa en el pago surgen cuando la organización para salarios relativamente iguales a los de las demás empresas tipos similares de trabajo.

Teoría de la expectativa y la retribución

La teoría de las expectativas de motivación pronostica que el nivel de motivación depende del atractivo de la recompensa que se busca y de la probabilidad de obtenerla.

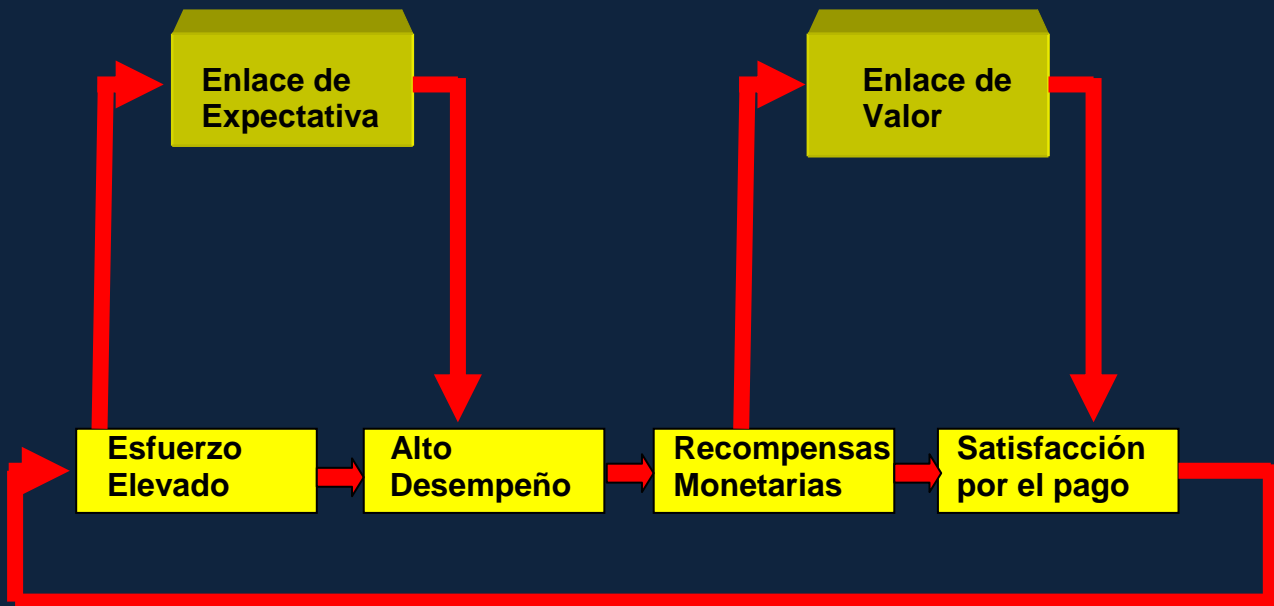
RELACIONES ENTRE LOS PAGOS JUSTOS Y LA MOTIVACIÓN



Cuanto mayor sea la desigualdad percibida entre reducir la desigualdad, mi relación de insumos a productos y la comparación de la relación de insumos a productos de la persona, tanto mayor será la motivación para reducir la desigualdad.

La teoría se desarrolló a partir del trabajo de psicólogos, que consideran que los seres humanos son pensantes y racionales y que tienen creencias y expectativas respecto de circunstancias futuras en la vida. Por tanto, la **Teoría de las Expectativas** sostiene que **los empleados realizarán un esfuerzo mayor en el trabajo si tienen razones para esperar que el resultado sea una recompensa de valor para ellos**. Para motivar este esfuerzo, el valor de cualquier recompensa monetaria debe ser atractivo. Asimismo, los empleados deben creer que la empresa valora un buen desempeño y que el resultado será la recompensa esperada.

PAGO POR DESEMPEÑO Y LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS



Como se puede observar en la figura anterior se muestra la relación existente entre el pago por desempeño y la teoría de las expectativas de la motivación.

Este modelo argumenta que un gran esfuerzo traerá como consecuencia un gran desempeño o sea expectativa. Por ejemplo, si una empleada piensa que cuenta con las habilidades y las capacidades para desempeñar su trabajo, y se esfuerza, por tanto, su desempeño mejorará o se elevará.

En segundo lugar, el desempeño elevado producirá premios que son apreciados o valorados. Se dice que los elementos del paquete de compensación son instrumentales cuando el elevado desempeño de un empleado le significan en términos monetarios que son valorados un el pago por desempeño generó un sentimiento de satisfacción producido por el pago, este sentimiento reforzará en alto grado el esfuerzo de la persona.

Así, el modo en que los empleados perciben la compensación, puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de ésta. Además, la comunicación eficaz de la información de sueldos y salarios, junto con un entorno organizacional que estimule la confianza del empleado en la dirección, puede contribuir a que los empleados tengan ideas más precisas de su retribución. La precisión del conocimiento y la comprensión que poseen los empleados acerca de los objetivos estratégicos del programa de compensaciones influyen en sus ideas respecto del pago que reciben.

Confidencialidad de las compensaciones o sueldos.

Las percepciones erróneas de los empleados respecto al equidad de su pago y la relación con el desempeño, pueden deberse al secreto que existe en torno al pago que reciben los demás. Hay razones para creer que el secreto genera desconfianza en el sistema de compensaciones, reduce la motivación de los empleados e inhibe la eficacia de la empresa.

No obstante, la confidencialidad de las remuneraciones parece ser una práctica aceptada en muchas organizaciones en los sectores tanto público como privado.

Es posible que los directores y que en esta confidencialidad en el hecho de que la mayoría de los empleados prefieren que se mantenga en secreto su sueldo. Quizá una de las razones, que no se admite abiertamente, es que permite mayor libertad en administración de compensaciones, ya que las decisiones salariales no son abiertas y no hay necesidad de justificarlas o de defenderlas.

Los empleados que supuestamente no saben lo que reciben, los demás no tienen una base objetiva para quejarse de su sueldo. Asimismo, sirve para cubrir las injusticias existentes dentro de la estructura interna de sueldos.

Además, el secreto en torno a las decisiones sobre compensaciones pudiera llevar a los empleados a creer que no existe relación directa entre el pago y el desempeño del puesto.

Bases de la compensación.

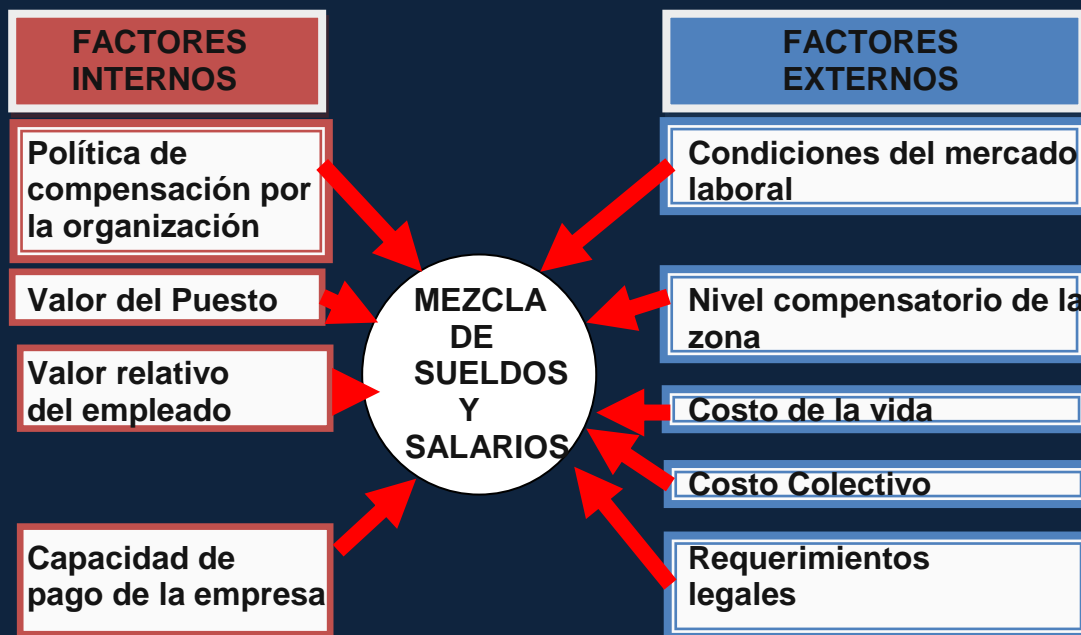
De manera tradicional, el trabajo que se realiza la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y no lucrativas, se remunera con base en las horas trabajadas en los Estados Unidos y otras partes del mundo. En México también existe esta figura bajo condiciones especiales, y se le conoce como trabajo por horas, que comparado con el trabajo a destajo, en que se remunera a los empleados según la cantidad de unidades que producen.

Las personas que cobran un sueldo por hora de trabajo se les conocen como empleados por hora o jornaleros. Aquellos cuya compensación se calcula con base en períodos de pagar semanales, quincenales o mensuales se califican como empleados a sueldo. Por lo general, se les paga a los empleados que trabajan por hora precisamente sólo por el tiempo que trabajan. En cambio, a los empleados a sueldo usualmente se les paga lo mismo por cada periodo, aun cuando quizá trabajen más o menos horas que el número habitual durante el periodo. Del mismo modo, suelen recibir ciertas prestaciones de las que no gozan los empleados por hora.

En Estados Unidos, otra base de compensación 60 en sí los empleados están clasificados como exentos o no exentos bajo la ley de normas justas de trabajo FLSA. Los empleados no exentos, están cubiertos por la ley y las horas extraordinarias se les deben pagar a una tasa del 1.5 veces el salario normal por cada hora que trabajen que exceda de las 40 horas de la semana laboral.

Componentes de la mezcla de remuneración.

Una combinación de factores internos y externos o influir, de manera directa o indirecta en los niveles de retribución.



Por ejemplo el nivel salarial del área de los empleados administrativos podría ser de \$100 la hora, sin embargo, tal vez una empresa decidiera pagarles \$130 la hora debido a su excelente desempeño.

Factores internos.

Los factores internos que influyen en los niveles de sueldos y salarios son la política de compensaciones la empresa, el valor de un puesto, el valor relativo del empleado a satisfacer los requerimientos del puesto y la capacidad del patrón para pagarlos.

Valor de un puesto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COMPENSACIONES EN DOS EMPRESAS DIFERENTES

Las políticas y objetivos de las compensaciones pudieran resultar muy diferentes entre una empresa grande y una pequeña, así como las que existen entre sector público y privado.

COMPAÑÍA 1	COMPAÑÍA 2
Pagar compensaciones competitivas en el mercado	Ser líder salarial dentro de la industria.
Otorgar salarios justos, interna y externamente.	Promover prácticas de salarios abiertos.
Elaborar programas de compensación sencillos	Asegurar el trato justo a los empleados
Luchar por el compromiso de los empleados y un entorno laboral de colaboración	Ofrecer beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados.
Promover la justicia salarial y los beneficios tanto para hombres como para mujeres	Ofrecer compensaciones que premien la creatividad y logros de los empleados
Cumplir con todos los reglamentos establecidos tanto por el gobierno como internamente	Ofrecer compensaciones que apoyen a la misión de la organización
Promover la práctica del pago por desempeño	Obtener información de los empleados a manera de retroalimentación cuando se preparen los métodos de compensación

Por lo general, las empresas que no tienen un programa formal de compensaciones, basan el valor de los puestos en las opiniones subjetivas de las personas que los conocen. En estos casos, los niveles de retribución pueden recibir gran influencia del mercado laboral o, en el caso de empresas con el sindicato, de la negociación colectiva.

Sin embargo, es más probable que las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos, como ayuda en la determinación del valor de un nivel jerárquico. Aun cuando los niveles están sujetos a la negociación colectiva, la evaluación del puesto puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

El uso de la evaluación de puestos está generalizado tanto los sectores tanto público como privado. Por ejemplo en Levi Strauss y J.C. Penney los puestos que se valúan con mayor frecuencia abarcan varios grupos empleados de oficina, técnicos y de producción, en tanto que los puestos que se cubren con menor frecuencia son los de la gerencia y de la alta dirección.

VALOR RELATIVO DEL EMPLEADO.

En los puestos de trabajadores y empleados, es posible reconocer el desempeño de éstos y recompensarlos mediante la promoción y varios sistemas de incentivos. El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos con base en los pasos dentro de un nivel salarial establecido para cierta clase de puestos.

No obstante, a fin de que los aumentos por méritos tengan el valor que se pretende darles, deben determinarse mediante un sistema eficaz evaluación del desempeño que distinga entre los empleados que merecen los aumentos y los que no lo merecen. Además el sistema debe brindar una relación visible y creíble entre el desempeño y cualesquiera aumentos que se reciban.

Desafortunadamente existen demasiados sistemas denominados de “méritos”, que permiten otorgar aumentos de manera automática. Como resultado de ello, los empleados tienden a ser recompensados más por el sólo hecho de estar presentes que por ser productivos en el trabajo.

CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA

Como sabemos, en el sector público la cantidad que pueden recibir los empleados de base más prestaciones, está limitada por el presupuesto de egresos anual y por la buena voluntad de los contribuyentes de impuestos de proporcionar. En cambio, en el sector privado, los niveles de pagos tan limitados a la generación de las utilidades y demás recursos financieros de que disponen las empresas.

Así, la productividad de los empleados es la que determina en parte la capacidad de pago de una empresa. La productividad es el resultado no sólo del desempeño, sino también de la cantidad de capital que la organización a invertir en equipo que permite ahorrar mano de obra.

Por lo general, los aumentos en inversiones de capital reducen la cantidad de empleados necesarios para realizar el trabajo y aumenta la capacidad empresarial de pagar salarios más elevados a las personas que son contratadas.

Del mismo modo, las condiciones económicas y la competencia que enfrentan las empresas pueden afectar significativamente los niveles salariales están dispuestos a pagar. La competencia y las recesiones económicas pueden contraer los precios y disminuir los ingresos y simultáneamente afectar negativamente a los pagos por compensaciones. En tales circunstancias, las empresas tienen pocas opciones: reducir los salarios, si esto fuera posible, despedir a los empleados o, cerrar la empresa en forma definitiva.

FACTORES EXTERNOS

Los factores externos principales influyen directamente los niveles de salario abarcan las condiciones del mercado laboral, los niveles de sueldos y salarios del área, el costo de vida, las negociaciones sindicales y los requerimientos legales.

CONDICIONES DEL MERCADO LABORAL

El mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para la mano de obra calificada en cierta región. Estas fuerzas económicas ayudan a influir en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que las fuerzas contrarias pueden reducir el impacto pleno de oferta y demanda dentro del mercado laboral.

Por ejemplo, el poder económico de los sindicatos puede impedir que los niveles salariales de los empleados bajen incluso cuando el desempleo es elevado entre los miembros del sindicato. (Caso VW en Puebla, en donde se han reducido por ciertos períodos las jornadas de trabajo para evitar el cierre de la empresa).

NIVELES DE COMPENSACIONES LOCALES

Una estructura formal de salarios presenta tarifas que deben de estar en línea con lo que he pagan otras empresas por empleos comparables dentro de ciertas zonas geográficas. Los datos relativos a las tarifas salariales de la zona puede ser obtenidos de las encuestas salariales locales.

Las encuestas salariales tienen una función de propiciar igualdad salarial externa, entre la organización que lleva a cabo la encuesta y las otras que compiten por la mano de obra dentro del mercado de trabajo cercano. Sobre todo es posible utilizar los datos de las encuestas para impedir que los niveles salariales alejen demasiado, ya sea por encima o por debajo de la media aritmética, de las de las otras empresas en la región.

Cuando los niveles rebasan aquellos sueldos predominantes en el área, los costos de mano de obra de una empresa podrían volverse excesivos; por el contrario, si caen muy por debajo de los niveles promedio de la zona, y se hace muy difícil reclutar y retener al personal competente. Asimismo, los datos de las encuestas de sueldos y salarios deben tomar en consideración las compensaciones indirectas que se pagan en forma de prestaciones.

COSTO DE VIDA

Como se sabe, un factor macroeconómico como lo es la inflación, ha provocado que las tarifas de sueldos hayan ido ajustándose periódicamente a la alza, con el objeto de ayudar a los empleados a conservar su poder adquisitivo.

El índice de precios consumidor IPC mide el cambio promedio de los precios en el transcurso del tiempo de una canasta básica de bienes y servicios en este caso es dar a conocer por Banxico y por Inegi.

Este indicador se basa en los precios de alimentos, ropa, vivienda, combustibles, transportación, servicios médicos y otros bienes y servicios que las familias adquieren para vivir día con día. Los cambios en este índice tienen efectos importantes sobre los salarios. Si las empresas solamente tomaran como base este índice se reduciría o comprimirían las tarifas salariales dentro de una estructura de pagos y con ello, produciría desigualdades para las personas que recibieron un aumento de sueldo.

Las injusticias también son el resultado del hecho de que los ajustes se basan en un sueldo y no en un porcentaje, a no ser que periódicamente se ajustarán las tarifas básicas de los empleados. Y sólo se ajustara en el sueldo el porcentaje de inflación, de hecho el poder adquisitivo del empleado estaría siendo reducido, por ello siempre se buscan una renegociación porcentajes de interés real, es decir, ciertos puntos porcentuales arriba de la inflación.

El diferencial deseado entre los empleos que más pagan de los que menos pagan se iría reduciendo gradualmente. De tal manera que el incentivo por aceptar empleos más exigentes y bien descenso.

No olvidemos que en México los sindicatos tal vez reciban aumentos de salario para los obreros, en base a las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y muy pocas veces extensibles a los empleados, por ello recomiendo establecer una relación sana entre empresa y sindicato.

Una recomendación importante es que, en la medida de lo posible, se conforme un Sindicato "Blanco" para evitar abusos sindicatos que no buscan la productividad sino enriquecer a sus dirigentes a costa de las cuotas sindicales de los obreros, sin importarles las consecuencias negativas que produzcan en la organización. (Comentar).