

## **ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES**

Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan equidad interna y sirven como base para determinar el nivel de las compensaciones. Por sí solos, no definen el monto compensatorio. A su vez, el valor evaluado de cada puesto -en términos de jerarquía, clase, puntos o valor monetario- debe convertirse en un nivel de compensación por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar establece las compensaciones es la encuesta de sueldos y salarios.

### **Encuestas de sueldos y salarios**

La encuesta de sueldos y salarios es una investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para la organización -local, regional o nacional, dependiendo del puesto-. Muchas veces, el mercado laboral se define como el área en que las empresas consiguen ciertos tipos de trabajadores. El mercado laboral del personal de oficina debe ser local, en tanto que el mercado de ingenieros es nacional. La encuesta de sueldos y salarios permite que una organización mantenga la equidad interna; es decir, que pague a los empleos compensaciones equivalentes a los que ganan los empleados en otros establecimientos.

Cuando se usan en conjunto la encuesta de sueldos y salarios y de evaluación de puestos, sirven para unir la probabilidad de la equidad interna y externa. Si bien las encuestas se realizan sobre todo para recolectar datos competitivos, pueden reunir información sobre las prestaciones para los empleados o sobre prácticas organizacionales de retribución.

### **Recolección de datos de la encuesta**

Muchas organizaciones realizan sus propias encuestas de sueldos y salarios, pero existe una serie de encuestas salariales “realizadas previamente” y satisfacen los requisitos de casi todos los empleadores públicos y no lucrativos o privados.

### **Encuestas iniciadas por la empresa**

Las empresas que desean realizar sus propias encuestas de sueldos y salarios deben elegir primero los puestos que van a utilizar en encuestas que identifica las organizaciones con que compiten por los empleados. Como no es factible investigar todos los puestos de la organización, se emplean sólo los puestos estratégicos, llamados puestos comparables. Por lo general, encuesta de puestos estratégicos se envía a 10 o 15 organizaciones que representan una muestra válida de otras empresas que pueden competir por los empleados con la organización que realiza encuesta.

Se debe elegir una gama amplia de organizaciones diversas -grandes y pequeñas, públicas y privadas, nuevas y ya establecidas, con el sindicato o sin él- ya que es posible que cada tipo de empresa pague sueldos distintos a los puestos que se investigan.

Una vez que se identifican los puestos y empresas que se van investigar, la organización que lo hace, debe decidir la información que recolectará sobre sueldos, tipos de prestaciones y políticas de pago. Por ejemplo, al solicitar datos sobre remuneraciones, es importante especificar si se necesitan las cantidades por hora, día o semana. Además, las personas que realizan la encuesta deben establecer si los datos de remuneraciones se refieren empleados de nueva contratación o con cierta antigüedad. Si se definen con precisión los datos de compensación que se requieren, la precisión de la información que recibe aumentará en gran medida los diversos propósitos para los que puede usarse. Una vez que se registran los datos de la encuesta se puede terminar estructura de compensaciones.

### Encuestas salariales y empleos virtuales

A medida que los empleos se modifican para adaptarse a las necesidades dinámicas de la empresa y de sus clientes, los especialistas en compensaciones se preguntan ¿cómo realizar una encuesta salarial cuando los empleados no son estables? ¿Cómo se puede abordar la equidad de las remuneraciones internas y externas? Las respuestas a estas preocupaciones sólo se pueden obtener mediante la elaboración de encuestas salariales creativas que coincidan con estrategia de la organización sobre la compensación. Por ejemplo cuando las empresas remuneran a sus empleados con base en sus competencias y habilidades, las encuestas salariales deberán abordar la remuneración de competencias fundamentales que abarquen todos los trabajos y empleos.

El empleo de encuestas de la curva de madurez es otro de los métodos que permite compensar el contenido cambiante de los empleos. Las encuestas de la curva de madurez, también se podrían emplear para retribuir a los empleados con base en la relación entre el valor de mercado y la experiencia.

### Curva de compensaciones

Es posible representar la relación entre el valor relativo de los puestos y los sueldos que perciben mediante una curva de compensaciones. Esta curva puede indicar los niveles de sueldos y salarios que se pagan hoy en día para los puestos de una organización, las compensaciones nuevas derivadas de la evaluación de puestos o los niveles que pagan las otras organizaciones del mercado laboral para puestos similares.

Es posible trazar una curva preparando un diagrama de dispersión, que consiste en una serie de puntos que representan los niveles compensatorios actuales.

Las empresas que tienen operaciones en todo el mundo están en posición adquirir las encuestas internacionales a través de las grandes empresas de consultoría. Se traza a mano una línea de cruce a través de los puntos de modo que quede un número similar de éstos arriba y abajo de la línea. La curva de sueldos y salarios puede ser relativamente recta o bien curva. Luego es posible usarla para determinar la relación entre el valor de un puesto y el nivel de remuneración en cierto punto de la línea.



Si bien todas estas encuestas de terceras personas proporcionan ciertos beneficios a los usuarios, presentan varias limitaciones.

Dos problemas comunes son:

1. No siempre son compatibles con los puestos del usuario y
2. éste no puede determinar los datos específicos que se han de recolectar.

Para superar estos problemas, las empresas pueden recabar sus propios datos de compensaciones.

### Niveles de retribución

Desde el punto de vista administrativo, es preferible agrupar los puestos en niveles de retribución (*grupo de puestos de un mismo tipo que reciben la misma remuneración o se ubican en el mismo rango*) y dar el mismo nivel compensatorio a todos los puestos de un nivel específico. Cuando se usa el sistema de clasificación de valuación de puestos, éstos se agrupan por niveles como parte del proceso de evolución.

Sin embargo, cuando se usan los sistemas de comparación de puntos o de factores, los niveles de retribución deben establecerse a intervalos seleccionados que representan el valor en términos de puntos o de dinero de estos puestos.

Los niveles dentro de la estructura de compensaciones pueden variar en número. Éste se determina mediante factores como la pendiente de la curva de remuneraciones, la cantidad y distribución de puestos dentro de la estructura, la administración de sueldos y salarios y las políticas de promoción de la organización. El número que se utilice debe ser suficiente para distinguir los grados de dificultad, pero no tan alto que la distinción entre dos grados adyacentes sea insignificante.

### Tabuladores de remuneración

Si bien es posible crear un solo rango para cada nivel de retribución, es más común brindar una gama de rangos para cada nivel de retribución. Ésos tabuladores pueden ser iguales para cada nivel sucesivo. Los tabuladores que se desarrollan sobre esta base proporcionan un incentivo mayor para que los empleados acepten una promoción a un puesto de nivel más elevado.

Por lo general los tabuladores de remuneración se dividen en una serie de escalones que permiten a los empleados recibir aumentos hasta el máximo nivel del tabulador, con base en su mérito, antigüedad o una combinación de ambos factores. La mayoría de las estructuras de sueldos y salarios permiten que se junten los niveles de retribución de dos Tabuladores adyacentes. El propósito es permitir que un empleado con experiencia gane tanto o más que la persona que tenga menos experiencia.

El paso final para establecer una estructura de compensaciones, es determinar el nivel de retribución apropiado en que se colocará a cada puesto, con base en el valor recibido en la evaluación. De manera tradicional, este valor se determina con base en los requerimientos de puesto, sin contar el desempeño de la persona que lo ocupa. Con este sistema, el desempeño de quienes superan los requerimientos de un puesto puede reconocerse mediante aumentos de sueldo por méritos dentro de un tabulador o bien con una promoción a un puesto en el nivel siguiente de retribución. También se utiliza dentro de cada nivel lo que se conoce como percentiles.

Las organizaciones podrían pagar a las personas una cantidad superior al rango salarial máximo cuando los empleados tienen mucha antigüedad o cuando las posibilidades para ascender son escasas. El pago de salarios por arriba del rango máximo se conoce como **pagos con círculo rojo**. Como los mismos representan una excepción a la regla dentro de la estructura salarial, las empresas muchas veces los “congelan” hasta que todos los rangos han subido en razón de los ajustes salariales ocurridos en el mercado.

### **Alternativas a la remuneración tradicional basada en puestos**

El enfoque predominante para compensaciones a los empleados aún es el sistema basado en puestos. Por desgracia, muchas veces no es capaz de recompensarlos por las habilidades y conocimientos que poseen por estimularlos a aprender una nueva habilidad relacionada con su puesto. Además, tal vez los sistemas de retribución basados en puestos nos refuercen una cultura organizacional que acentúe el compromiso de los empleados o que aumente su flexibilidad para cumplir los requerimientos globales de producción o de servicio. Por lo tanto, empresas tales como *Sherwin Williams* y *Honeywell* han introducido planes de retribución con base en las habilidades del empleado.

### **Remuneración con base en habilidades**

La remuneración con base en habilidades hace el pago basada en las habilidades que tiene un trabajador o en el número de puestos que pueden operar. La remuneración con base en habilidades se conoce también como pago con base en el conocimiento o pago con base en habilidades múltiples, compensa a los empleados por las habilidades diferentes o el mayor conocimiento que poseen, en vez de hacerlo con base en el puesto que desempeñan en una categoría de puesto. Sea cual sea el título que se les dé, estos planes de retribución fomentan que los empleados perciban salarios base más elevados al aprender y desarrollar una variedad mayor de habilidades o puestos, o bien al mostrar una variedad de aptitudes que pueden aplicarse a una variedad de requerimientos organizacionales. Las organizaciones aumentarán en la retribución después de dominar cada puesto y demostrarlo de acuerdo con una norma determinada con anterioridad. El pago con base en habilidades se utiliza con frecuencia cuando los empleados son parte de grupos autónomos de trabajo o equipos de empleados. Los sistemas de pago con base en habilidades representan un cambio fundamental en la actitud de la dirección respecto de la forma en que el trabajo debería organizarse y cómo remunerar a los empleados por sus esfuerzos en el trabajo. Los beneficios del pago con base en habilidades mencionados, con mayor frecuencia son de mayor productividad, mayor aprendizaje y compromiso laboral por parte de los empleados, mayor flexibilidad del personal para cumplir con demandas de producción o servicio y la reducción de efectos por ausentismo y rotación de personal, ya que los gerentes pueden asignar a los empleados donde y cuando se necesiten.

Asimismo, el pago con base en habilidades estimula a los empleados a capacitarse cada vez que la organización requiere habilidades nuevas o actualizadas.

Desafortunadamente, el pago con base en habilidades supone ciertas dificultades a largo plazo. Algunos planes limitan la cantidad de compensación que pueden recibir los empleados, sin importar las habilidades o aptitudes que adquieran.

Así, después de alcanzar el nivel máximo de sueldo, es posible que los empleados se resistan a continuar su capacitación educativa. Además, pueden desalentarse cuando adquieren habilidades nuevas y descubran que no hay puestos mejor pagados a los que pueden ser transferidos. A menos que todos tengan la oportunidad de aumentar sus ingresos a lograr nuevas habilidades, quienes no reciben la oportunidad se sentirán frustrados.

**Bandas de compensaciones.**

Con frecuencia, las organizaciones que adoptan un sistema de remuneración con base en habilidades utilizan programas de bandas de compensación para estructurar los pagos a los empleados.

Las bandas, simplemente consisten en reducir los niveles de retribución tradicional a pocas bandas. Por ejemplo, los hoteles Paraíso Marriot International, coloca a sus 14,500 administradores dentro de cuatro niveles salariales generales. Por lo tanto, en lugar de ser asignados a niveles de grados específicos tienen mayor libertad para recibir mayores sueldos y experiencia adicional. Asimismo, indica desarrollar habilidades colaterales al tiempo que abarca la necesidad de pagar a los empleados que realizan varias funciones con distintos niveles de requerimientos. Las bandas de compensación salarial ayudan a eliminar la obsesión por los niveles y, en vez de ello, invita a los empleados a avanzar a puestos en que puedan desarrollarse profesionalmente y agregar valor a la organización.

El pago mediante bandas de compensación permite a las organizaciones considerar las responsabilidades del puesto, las habilidades y actitudes individuales, así como los patrones de desarrollo profesional al asignar los empleados a las bandas.

### **Aspectos clave de las compensaciones**

Al igual que otras actividades de la administración del capital humano, la de compensaciones opera en un entorno dinámico. Es común que a medida que los gerentes o directores se esfuerzan por remunerar a los empleados de manera justa, deben considerar los presupuestos sobre los costos de trabajo, los aspectos legales de impuesto sobre la renta en materia de sueldos y salarios y los temas de equidad interna en la retribución. Cada uno estos aspectos se resalta a la luz de tres puntos muy importantes de compensación:

1. Paga igual para puestos con valor equivalente.
2. Ajuste de tabuladores.
3. Presupuestos de remuneración bajos.

En lo referente a la *paga igual para puestos con valor equivalente*, quizá sea uno de los aspectos más importantes de la compensación en *términos de género*. Esta cuestión surge porque los puestos en que predominan las mujeres, éstas reciben una remuneración más baja que los que desempeñan los hombres. Y esto provoca discriminación

institucionalizada. El aspecto del *valor equivalente* va más allá de pagar igual sin importar el sexo. La discusión de puestos con valor equivalente cifra su importancia es que tanto hombres como mujeres contribuyen por igual al éxito de la organización.

El segundo problema para medir la equivalencia, los defensores del valor comparable afirman que la diferencia en los salarios para ocupaciones que realizan hombres o mujeres radica en la subvaloración de las ocupaciones femeninas tradicionales. Para remediar esta situación proponen que los sueldos sean iguales para trabajos que sean equivalentes en términos de valor o de retribución total. Sin embargo no existe un consenso sobre alguna norma de valor equivalente que le dé un valor a los puestos, ni existe un acuerdo común en la capacidad de las técnicas actuales de valuación de puestos para remediar el problema.

Algunas organizaciones es posible que esquiven la cuestión de puestos con valor equivalente utilizando un sistema de valuación de puestos para los empleos secretariales y de oficina y otro sistema paralelo para los demás puestos.

Los defensores del valor comparable afirman que las técnicas actuales de valuación de puestos sólo sirven para perpetuar las diferencias en la retribución entre los sexos.

Es probable que la discusión sobre el valor equivalente continúe como cuestión de recursos humanos durante muchos años más.

Las preguntas sin contestación son las siguientes:

1. Si se adopta el método del valor equivalente, ¿quién fijará el valor de los puestos y con qué medios lo hará?
2. ¿Cuánto dinero le costará a la empresa el valor equivalente?
3. ¿Los puestos con valor equivalente van a reducir la diferencia compensatoria entre hombres y mujeres, que se debe a las fuerzas de la oferta y la demanda sobre el mercado laboral?
4. ¿El valor equivalente reducirá el número de fortines de empleo para las mujeres?

### **Ajuste de tabuladores**

El propósito primario de los diferenciales de pago entre las clases de retribuciones consiste en proporcionar un incentivo para que los empleados se preparen y acepten empleos más exigentes. Desafortunadamente este incentivo se reduce de manera significativa mediante la aplicación del ajuste de tabuladores: la reducción de las diferencias entre clases de puestos. En gran medida, el ajuste de tabuladores es cuestión de equidad interna en la retribución. El problema surge cuando los empleados sienten que la diferencia entre su remuneración y la de sus compañeros en puestos de menor retribución es mínima.

Los especialistas de recursos humanos reconocen que el ajuste de tabuladores es un problema organizacional generalizado que afecta a diversos grupos de ocupaciones:

- Trabajadores de oficina y de producción.
- Empleados técnicos y profesionales.
- Personal ejecutivo

Lo anterior puede originar una moral baja entre los empleados, lo que conduciría a un desempeño bajo, mayor ausentismo y rotación de personal, e inclusive conductas delictivas como el robo perpetrado por empleados.

Hay muchas razones para el ajuste de tabuladores. Los sindicatos que negocian aumentos globales para los obreros, pero sin otorgar diferenciales salariales del personal ejecutivo. Estos aumentos por lo general se basan en el ajuste del costo de la vida que se incluyen en los contratos colectivos de trabajo. Otras injusticias se deben a la escasez de solicitantes en ciertos departamentos. Con frecuencia el ajuste de tabuladores otorga ajustes salariales para los empleos inferiores, sin que se ajusten los sueldos de puestos superiores en jerarquía.

Para poder ajustar los tabuladores en aquellas organizaciones que desean reducir las injusticias, podrían poner en práctica alguna de las siguientes ideas:

1. Dar mayores aumentos por compensación a los empleados con mayor antigüedad.
2. Hacer énfasis en el pago por desempeño y recompensar económicamente los empleados dignos de mérito.
3. Limitar la contratación de nuevos solicitantes que buscan salarios exagerados.
4. Diseñar una estructura de pago para permitir una diferencia amplia entre los obreros y los empleados, entre los más antiguos y los de reciente ingreso.
5. Brindar ajustes por equidad a los empleados seleccionados a quienes afecta más la compresión de los pagos.
6. Flexibilidad en los horarios laborales de los empleados, por ejemplo, trabajar en casa.
7. Ofrecer mayores beneficios o prestaciones para retener a las personas más valiosas de la organización.