

ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Análisis de puestos.

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los trabajadores y

supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos. La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. El departamento de recursos humanos establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la organización. De esta manera, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.

Evaluaciones de puestos.

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Debido a que la evaluación es subjetiva, la lleva a cabo personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos o de especialista en compensaciones. Cuando se emplea un grupo de gerentes o especialistas, el grupo recibe el nombre de Comité de valuación de puestos.

Los sistemas más comunes son:

- **Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.
- **Graduación de puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.
- **Comparación de factores:** este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:
 - *Paso 1: identificación de los factores esenciales.* Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
 - *Paso 2: determinación de los puestos esenciales.* Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
 - *Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales.* Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
 - *Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.* La información

se transfiera a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

- *Paso 5: evaluación de otros puestos.* Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.
- sistema de puntos: es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Pasos:
 - *Paso 1: determinación de los factores esenciales.* Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
 - *Paso 2: determinación de los niveles de los factores.* Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
 - *Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.* Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
 - *Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.* Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
 - *Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.* El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
 - *Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.* Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Estudios comparativos de sueldos y salarios.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Fuentes de datos sobre compensación:

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una *línea de tendencia salarial* tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A

continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en *categorías de puestos*. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos del área e compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar *antes* de seleccionar una política.

Propósito de la compensación no tradicional:

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en

relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Extensión y cobertura:

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscripto solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Niveles financieros:

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

Administración:

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

- **Incentivos sobre unidades de producción:** los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
- **Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
- **Comisiones:** en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- **Curvas de madurez:** en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.
- **Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.
- **Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.
- **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes

en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

- **Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- **Propiedad de los empleados:** el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica

corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.

- **Planes de participación en la producción:** permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- **Planes internacionales de incentivos:** algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.
- **Planes de participación en utilidades:** la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

Planes de reducción de costos.

Un enfoque distinto consiste en incentivar a los empleados por factores que sí pueden controlar: los costos. Buscan motivar a los empleados para que aporten ideas que conduzcan a reducir costos. En muchas ocasiones se forma un comité de empleados para facilitar la comunicación de nuevas ideas. Estos planes permiten a los trabajadores participar de manera más integral en las operaciones diarias de la empresa.

Plan Scanlon:

Basa los bonos o incentivos en los costos, comparados en perspectiva histórica. Los empleados encuentran maneras de reducir los costos y participan de los ahorros logrados de esta manera.

Existen planes similares a éste, pero difieren en la manera en que los bonos se calculan y en otros aspectos administrativos. Se diferencian con los planes de participación en las utilidades porque están relacionados con factores sobre los cuales el empleado tiene control (costos) y no en factores que el empleado sólo puede controlar de manera muy indirecta (los márgenes de utilidad).

Planes Scanlon, Rucker e Improshare:

Improshare se concentra en la reducción de horas de labor como herramienta para la reducción de costos. Rucker procura la reducción en costos laborales y de materiales mediante la inclusión de estas reducciones en los cálculos para estimar los bonos para los empleados. El plan Scanlon se centra primordialmente en los costos laborales y de calidad. Cuando se someten estos planes a votación de los empleados, es común que se sometan a prueba durante un año. Los planes Improshare y Rucker generalmente se inician por sugerencias de la administración.

Los planes Scanlon y Rucker pueden describirse como una expresión de la filosofía de la gerencia, que destaca las sugerencias de los empleados y las verifica mediante comités de empleados. La participación que se logra de esta manera ayuda a incentivar la participación y el interés de los empleados. A pesar de que con el plan Improshare los empleados participan en menor grado, también incentiva y recompensa los avances en el desempeño. La clave de estos planes estriba en la aceptación por parte de la administración de la posibilidad

de que los empleados ejerzan influjo directo en su ambiente de trabajo. Estos programas requieren una redistribución del poder dentro del ámbito de trabajo.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

La tendencia ha sido a experimentar una expansión de las prestaciones y los servicios, que ha crecido más (proporcionalmente) que los sueldos y los salarios.

Entre los servicios más comúnmente proporcionados se cuentan los seguros de vida contratados a nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos a la Obra Social, servicios dentales, planes para la adquisición de acciones, planes de impulso a las actividades deportivas, prestaciones especiales para períodos de vacaciones, prestaciones especiales por nacimiento de hijo, matrimonio, muerte de familiares, servicios de alimentos en establecimientos de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos, guarderías.

Al contrario de lo que ocurre con los sueldos y salarios, que se vinculan directamente con el desempeño, las prestaciones y los servicios se conceden sólo por el hecho de pertenecer a la organización.

La compensación global es la suma de la compensación directa e indirecta (prestaciones y servicios). Algunas de estas compensaciones indirectas son incorporadas como obligaciones legales.

El papel de la compensación indirecta.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales:

Ninguna organización puede huir de su contexto. Todas cuentan con personal que es afectado también por ese contexto. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de la organización:

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

Objetivos de los empleados:

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas.

Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse"

a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

Pólizas de seguros.

Como estas pólizas se extienden a los familiares de los empleados, conllevan objetivos de carácter eminentemente social.

Seguros en el campo de la salud:

Pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, óptica, preservación de la salud mental. Directamente relacionadas con estas pólizas están las que reconocen determinadas compensaciones al empleado en el caso de enfermedad, accidentes, pérdidas de miembros u órganos y fallecimiento.

Pólizas médicas:

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren gastos originados en enfermedad, accidentes y hospitalización. Se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con precisión qué enfermedades y accidentes cubre la póliza. También suele fijarse un mínimo, que recibe el nombre de *deducible*.

Debe hacerse todo lo posible por especificar a los empleados qué aspectos no están previstos en la póliza contratada.

Pólizas de servicios dentales:

La mayor parte de estos planes distinguen entre tratamientos preventivos (menos costosos) y tratamientos correctivos.

Pólizas de servicios oftalmológicos:

Suelen incluir pruebas de agudeza visual, y en ocasiones se proporcionan lentes a los empleados. Debido a que el promedio de edad del personal ha tendido a aumentar, este servicio ha ido haciéndose más importante.

Pólizas de vida:

Fueron las primeras en ser ofrecidas a los empleados. Generalmente, el monto de la póliza es un múltiplo del sueldo del asegurado. Al contrario de lo que ocurre con las pólizas por gastos médicos, no se suele incluir a los familiares del empleado.

Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente:

Una clasificación importante es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado o si es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma permanente o total.

Pólizas de garantía de ingresos:

Garantizan al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado en caso de pérdida del trabajo.

Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

Los períodos durante los cuales el empleado no trabaja pero obtiene su pago o incluso recibe bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder los requerimientos de ley.

Días feriados y vacaciones:

Muchas organizaciones optan por conceder un día (o dos, a lo sumo) durante el cual el empleado puede, a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones.

Otras empresas extienden el período legal de vacaciones. Por lo general, estos períodos adicionales se basan en la antigüedad del empleado.

Un problema común es la falta de capacitación y desarrollo de las personas que reportan a una persona que nunca se ausenta.

La situación de un empleado que eternamente se encuentra "demasiado ocupado" para tomar sus vacaciones constituye un foco de atención para el departamento de personal.

Ausencias con o sin goce de sueldo.

Días de enfermedad:

Corresponde a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo.

Actividades deportivas:

Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos.

Prestaciones relacionadas con el horario.

Flexibilidad en los horarios:

Los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus períodos de vigilia. En la medida que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Flexitime:

Elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. Los empleados se pueden presentar al trabajo durante los intervalos establecidos por la empresa y, dependiendo de la hora en que inicie sus labores, pueden retirarse por la tarde. La empresa puede exigir que todo el personal trabaje un mínimo determinado de horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario.

Servicios a los empleados.

Servicio de cafetería o restaurante:

Es uno de los servicios más costosos de los proporcionados a los empleados.

Además de las ventajas sanitarias, el hecho de contar con un restaurante interno disminuye la tendencia a

prolongar el período concedido a la comida y permite una posibilidad de convivencia social.

Entre las desventajas deben mencionarse, además de los costos y complicaciones administrativas, la posibilidad de constituir un foco de insatisfacción en vez de verse como desventaja, si el nivel de los servicios no es el adecuado.

Muchas empresas optan por contratar los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales. Un funcionario del departamento de personal puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, condiciones de higiene, cantidades y calidad de alimentos y la eficiencia del servicio.

Apoyo para la educación formal:

Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación formal. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.

Servicios financieros:

Los préstamos con bajo interés, la financiación de la vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos son los servicios financieros más comunes, concedidos por lo común a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente.

Otras empresas ofrecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía.

Otra práctica común es la formación de asociaciones para promover el ahorro o las inversiones a largo plazo. En un fondo de ahorro voluntario, se conviene con el empleado que la empresa retendrá un porcentaje de su sueldo y que la empresa añadirá otro porcentaje (menor o igual), que depositará en un banco, y al final del año el empleado tiene derecho a retirar su capital.

Servicios sociales:

Algunos de ellos son el reconocimiento de gastos por reubicación, las de integración o provisión de fenómenos sociales y las de suplemento a los servicios de la comunidad (aportaciones a centros de tratamiento de la drogadicción, guardería infantil, programas de ayuda para la educación universitaria).

La administración de prestaciones y servicios.

Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

Problemas en la administración:

El problema central está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones, los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solamente a una fracción de los servicios que reciben.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Normalmente, el resultado de estas

presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

Soluciones tradicionales:

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa.

Una solución activa: el menú de prestaciones.

Es un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación del empleado