

Sistema de Remuneración

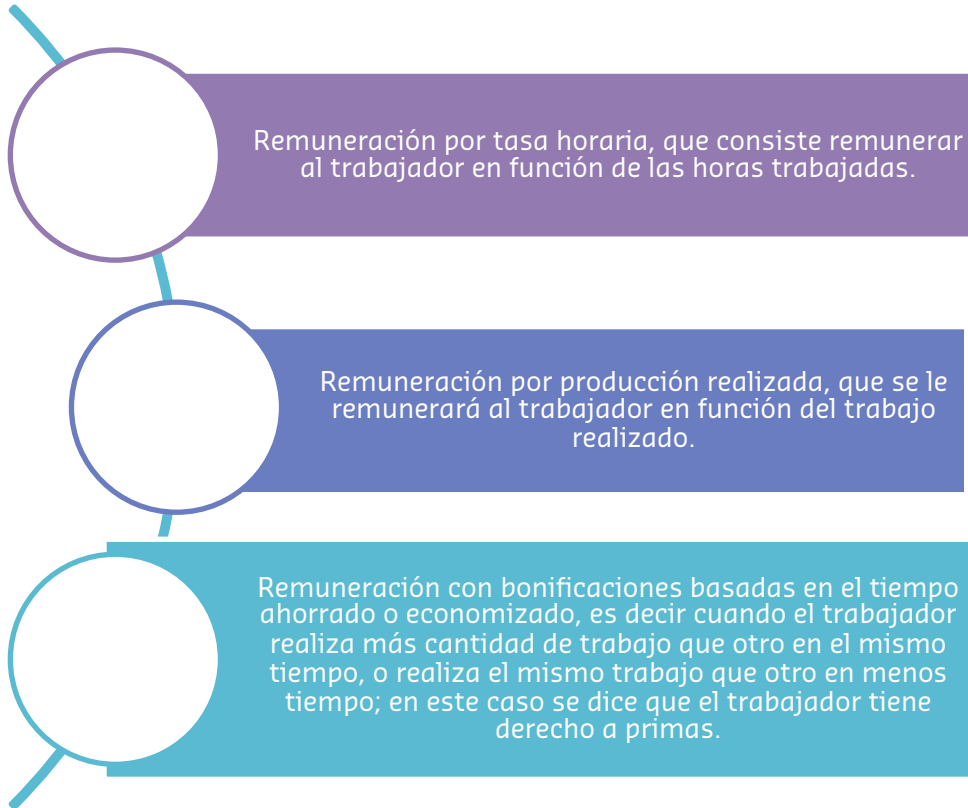
Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración. Las organizaciones al establecer un sistema de remuneración deben reunir las siguientes características:

- Permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad.
- Suponer un estímulo a la productividad del trabajo.
- Ser de fácil comprensión para el trabajador.
- Permitir a la gerencia controlar los costos de personal.
- No debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.

Los sistemas de remuneración pueden clasificarse en 3 grupos:

Existen dos maneras de calcular las primas:

Sistema de Remuneración



Primas individuales

- Método Halsey.
- Método Rowan.
- Método Gantt.

Primas Colectivas

- No existe alguna fórmula puesto que la prima se ofrece a los trabajadores que tengan derecho a ella en función de los resultados obtenidos.

Sistema de Remuneración

Sistema o método Halsey: consiste en ofrecer una prima salarial al trabajador que realice un número determinado de piezas en un tiempo inferior al fijado como normal por la empresa, o realice más piezas en el mismo tiempo, el importe de la prima estará en relación con el tiempo ahorrado o economizado. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Prima Halsey} = S \cdot K (T-t)$$

S = Remuneración por hora o sueldo base por hora.

K = Es el coeficiente de participación del operario en el tiempo ahorrado o economizado.

T = Tiempo considerado como normal por la empresa para la realización de un determinado trabajo.

t = Tiempo real, es decir tiempo que ha tardado realmente el trabajador en realizar un determinado trabajo.

Sistema o método Rowan: el coeficiente de participación del trabajador en el tiempo ahorrado o economizado es directamente proporcional al tiempo real (t) que ha tardado el operario en fabricar una pieza e inversamente proporcional al tiempo considerado como normal (T) por la empresa para la fabricación de una determinada pieza o la consecución de una tarea encomendada al trabajador, es decir $K = t/T$

$$\text{Prima Rowan} = S \frac{t}{T} (T-t)$$

Sistema o método Gantt: no se aplicará ninguna fórmula, y se calcula aplicando un porcentaje sobre el salario. Para representar los datos referentes a las primas a las cuales tienen derecho los trabajadores, se utiliza la descripción de puesto de personal donde deberá aparecer información sobre los operarios, el salario hora, nº de horas, salario base, prima, entre otros.

Sistema de Remuneración

Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración

- Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
- Contar con la participación del trabajador.
- Enlazar al método de remunerar con la satisfacción del cliente.
- Estar acorde con la visión de la compañía.
- Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Garantizar equidad.
- La responsabilidad recae sobre la gerencia.
- Obedecer a una visión de largo plazo.
- Quitar la frustración del trabajador.
- Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- Reflejar la política empresarial.
- Ser adaptable al cambio.
- Ser equilibrado.
- Ser más justo y permanente.

Sistema de Remuneración

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la organización y sus trabajadores. Un sistema bien desarrollado crea beneficios tanto en las personas como las organizaciones; aumenta la cultura organizacional, mejora la calidad, potencializa el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, así como la credibilidad de la gerencia.

Dentro de las desventajas que existen en los sistemas de remuneración, encontramos que el mayor problema para las organizaciones es determinar la relación entre la remuneración de los trabajadores y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.

Ingreso proporcional al desempeño (cuantificable): comisiones, sistemas de cuotas.

- Resultados específicos de su puesto.
- El servicio que proporciona a sus clientes internos y externos, lo que requiere conocer, cuáles son sus expectativas de calidad que debe atender, para que cada empleado planee cómo satisfacerla y pueda evaluar objetivamente el grado en que se cumplen.
- Los resultados de su equipo de trabajo.
- Los resultados de la empresa como un todo.

Sistema de Remuneración de salarios fijos: las personas se dan cuenta de que mientras cubran el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se está realizando, por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios.

Sistema de Remuneración

No existe una motivación laboral, las personas se desinteresan en el progreso de la organización ya que su bienestar no está relacionado con su desempeño o logros de la organización.

Se recomienda:

- **Informar:** es importante que las personas de la organización estén informadas de los sistemas de remuneración de la organización.
- **Motivar:** el cumplimiento de metas laborales, generar satisfacción personal y aumentar la cultura organizacional.
- **Flexibilidad:** se recomienda crear un sistema flexible, continuo, motivador aún cuando falten los incentivos.

La Gerencia debe esperar que los trabajadores:

- Acepten las metas de la empresa como las suyas.
- Eviten maximizar productos a expensas del proceso.
- Comprendan que su bienestar está unido al de la empresa, creando una relación de ganar.

Los sistemas de recompensa son sistemas de enfoque retrospectivo, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas.

Sistema de Remuneración

Errores típicos

Inequidad de compensación interna: implica no reconocer adecuadamente en la remuneración la diferencia en el alcance y la responsabilidad de distintos puestos, la experiencia y la competencia necesaria para el desempeño efectivo de cada puesto, así como el efecto de los resultados producidos por la actuación y las contribuciones realizadas por los empleados para la organización; el peor ejemplo de inequidad interna es que existan diferencias de pago entre puestos con relativamente las mismas responsabilidades, y no se diga pagar más a posiciones que contribuyen menos que otras con menor compensación.

Falta de competitividad de compensación: no tener en cuenta el mercado de compensación. Existen varios mercados, como el llamado mercado representativo que incorpora a un número significativo de empresas y mercados líderes los cuales se integran con un número reducido de compañías que se distinguen por pagar muy bien a sus empleados. Son referencias muy relevantes que deben considerarse para definir la estrategia de compensación que la empresa desea seguir. No mantener competitividad de compensación da lugar a que haya mayor rotación de personal y/ o a tener empleados deficientes, malos, mediocres.

Pagar por nombre de puestos: consiste en pagar la misma remuneración a quienes tienen puestos con el mismo nombre, pero con responsabilidades, funciones y alcances claramente diferentes.

Otorgar aumentos generales a todo el personal: independientemente de niveles jerárquicos, del desempeño individual y de las aportaciones que realice cada empleado.

Sobre pagar a unos puestos y sub pagar a otros

Sistema de Remuneración

Remunerar solo compensaciones fijas: no incorporar pagos variables según se logren objetivos predeterminados.

Recompensas

El desempeño de algunas labores, puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos; donde cada uno tendrá su propio valor. Por ejemplo: "Si me desempeño mejor, obtendré una remuneración más alta, me notará mi supervisor, me amara más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo misma."

Recompensas Intrínsecas: son las que las personas sienten directamente, por ejemplo: el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción de desarrollar habilidades nuevas.

Recompensas extrínsecas: son bonos, alabanzas o ascensos.

Sistema de Remuneración

Tipos de Recompensas

Reforzamiento Positivo

- Es la relación entre la conducta y sus consecuencias.
- Las consecuencias se ven como resultados en el ambiente de un empleado, relacionadas con la demostración de ciertas conductas.
- Si la consecuencia aumenta la ocurrencia de una conducta, se llama reforzadora.
- Se supone que reforzamientos positivos tales como remuneración, elogio o reconocimiento, pueden ser eficaces para conformar las conductas deseadas en el puesto si están estrechamente ligados al desempeño que pretenden influir.

Emulación o imitación social

- La imitación habilita a una persona para repetir o reproducir una respuesta, pero el que en realidad la imite, depende de si la persona imitada fue recompensada o castigada por la conducta particular.
- Se ha de motivar a una persona, esta debe observar modelos valiosos de recepción de reforzamiento.
- Si el elogio es una recompensa valiosa, los otros miembros pueden intentar la imitación de la conducta que mereció el elogio.
- Con la emulación, los empleados pueden aprender actitudes, emociones y estilos, así como ansiedades, frustraciones y malos hábitos de trabajo.
- A fin de usar la emulación para otorgar recompensas, los gerentes necesitarán determinar quiénes responderán a este método.

Expectativas

- Exige acción por parte de la gerencia.
- Los gerentes deben determinar las clases de recompensas deseadas por los empleados y hacer lo posible por distribuirlas o crear condiciones a fin de poder aplicar lo que esté disponible en forma de recompensas.

Sistema de Remuneración

Formas tangibles de recompensar a las personas

Recompensas Informales:

- Actuación del personal en películas de entrenamiento.
- Afiliación a un club durante un mes.
- Almuerzos de agradecimiento.
- Asistencia a conferencias.
- Aumento de territorio.
- Botella de vino o champaña.
- Carta del jefe inmediato, del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa.
- Cartas de felicitación.
- Certificado de regalo.
- Comida con el personal directivo, el vicepresidente o el presidente.
- Comida o paseo para el grupo.
- Computador personal.
- Día libre, medio día libre, viernes libre.
- Dinero en efectivo.
- Elogios públicos.
- Entradas para espectáculos.
- Juguetes para los niños

Sistema de Remuneración

- Llamadas telefónicas personales del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa.
- Mención honorífica mensual con el nombre en la placa.
- Paseo en limosina.
- Premio de capacitación o asistencia a un curso.
- Premio para el vendedor del mes / del trimestre o del año.
- Publicación del reconocimiento.
- Reconocimiento vía correo electrónico.
- Regalo promocional, recuerdo especial.
- Ronda de golf.
- Suscripción a una revista.
- Tarjeta de cumpleaños, regalo.
- Viaje con un ejecutivo de cuenta.
- Viaje de capacitación en el extranjero.
- Viajes de fin de semana.

Recompensas por acciones y logros específicos:

- Agradecer iniciativas, ideas o sugerencias.
- Almuerzos y desayunos con los grupos de mejor desempeño.

Sistema de Remuneración

- Asistencia de directores o gerentes a la primera reunión del equipo que realizará un proyecto especial y exprese su satisfacción por el compromiso que han adquirido sus integrantes.
- Carta de agradecimiento a cada uno de los miembros de un equipo de trabajo al concluir un proyecto.
- Conceder días libres remunerados en caso de accidentes
- Establecer una recompensa especial para premiar grandes logros específicos y póngale un nombre adecuado.
- Hacer que los empleados voten por el mejor gerente, supervisor, empleado y novato del año.
- Identificación distintiva de equipos: camisetas, símbolos, logotipos, lemas...
- Reconocimiento de un grupo de trabajo ante la dirección.

Factores a los que se debe prestar atención

Determinar las recompensas que valora cada empleado: para que las recompensas sean motivadas deben ser pertinentes para las personas afectadas. Los gerentes pueden determinar qué recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles qué recompensas quieren.

Determinar el desempeño que se desea: los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.

Sistema de Remuneración

Establecer un nivel alcanzable de desempeño: si los empleados sienten que la meta que se les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.

Ligar las recompensas al desempeño: a efectos de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo a un desempeño exitoso.

Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa: los conflictos entre los sistemas de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa. Por ejemplo: si el grupo de trabajo del empleado es partidario de la productividad baja, quizá se requiera una recompensa superior a la media para motivar al empleado a una alta productividad.

Asegurarse de que la recompensa es adecuada: las recompensas menores serán motivadores menores.

Referencia:

- Werther W., D. K. (2008). Administración de recursos humanos. El Capital humano de las empresas (6ª edición ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). Gestión de talento humano (3ª edición). México, DF: Mc. Graw Hill