

Las Compensaciones y Beneficios

La compensación se refiere a sueldos, salarios, prestaciones entre otras, es decir son el conjunto de gratificaciones y servicios que las personas reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin las compensaciones adecuadas existe una gran posibilidad que las personas abandonen la organización.

Una compensación adecuada representa para las personas y la organización el logro de las metas personales, la identificación con la organización, mayor atractivo del puesto, mejores tasas de asistencia y reducción de absentismo, así como la reducción de las tasas de rotación.

Cuando la compensación no se administra bien, puede generar insatisfacción y afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, hasta llegar a disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a las personas dentro de la organización a buscar un nuevo empleo. Una función compensada de manera insuficiente puede llevar a la desmotivación, el absentismo, ansiedad, desconfianza, pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

De lo anterior, la importancia de encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa. En la búsqueda de una política adecuada de compensaciones no solo se debe tener por objetivo incrementos en los niveles de ingresos económicos del personal; se debe optar por una estrategia realista que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, la realidad del mercado de trabajo, y el principio ético de que el trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo. Si se compensa de manera adecuada a las personas se obtienen los resultados deseados ya que se refuerza adecuadamente la conducta de las personas que logran metas importantes.

Las Compensaciones y Beneficios

Los programas de compensación se pueden modificar con rapidez y vincularse a las nuevas estrategias que vaya adaptando la corporación. Esta adaptabilidad y flexibilidad se basa en una amplia gama de compensaciones que pueden ser directas mediante sueldos y salarios, los incentivos y participación en las utilidades o también las indirectas.

¿QUÉ ES UNA COMPENSACIÓN LABORAL?

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.).

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que este se realiza.

Nota: Las compensaciones son retribuciones, remuneraciones o recompensas al trabajo realizado dentro de una organización.

Las Compensaciones y Beneficios

¿Cuáles son los principales elementos que integran la compensación del personal?

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales:

- o **Sueldos, incentivos y las prestaciones que se otorgan al personal** (*paquete de compensación financiera total*): se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, también representan un equivalente de ingreso/dinero que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.
- o **Sueldo:** remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "*nivel de sueldos*" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. En el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado.
- o **Incentivo:** se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero circunstancial, es decir, condicionado, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas. **Por ejemplo:** los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

Las Compensaciones y Beneficios

o **Prestaciones:** se utiliza para designar, tanto los pagos en efectivo (aguinaldo, prima vacacional), adicionales al sueldo, que recibe el personal, como los servicios o beneficios que se reciben en especie, tales como seguros médicos o de vida, entre otras prestaciones en especie que reciben los empleados.

o **Satisfacción directa que el personal** recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y de las condiciones ambientales del lugar de trabajo (*clima laboral*) : en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos y equitativos.

IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS EN UNA ORGANIZACIÓN

El personal y el rendimiento son dos en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y la productividad del individuo, este, a su vez centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán de coincidir. Si la empresa requiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y sus necesidades.

Las Compensaciones y Beneficios

Si una persona no está interesada en su tarea la rechazará automáticamente, actuará con desánimo y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía. Para lograr una buena motivación laboral deberemos de conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas.

PROGRAMAS DE INCENTIVOS

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios. Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- o **Adquisición de personal calificado:** las compensaciones deben ser buenas para atraer solicitantes.
- o **Retener a los empleados actuales:** cuando los niveles de compensación no son competitivos la tasa de rotación aumenta.
- o **Garantiza la igualdad:**
 - o Igualdad interna: igual retribución a igual función.
 - o Igualdad externa: compensación similar a la de empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

Las Compensaciones y Beneficios

- o **Alientan el desempeño:** el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- o **Control de costos:** sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- o **Cumple con disposiciones legales:** se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- o **Mejora la eficiencia administrativa:** Los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia.

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:

Las Compensaciones y Beneficios

- _ 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.

Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrenta la gerencia de recursos humanos, que trabaja en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos. El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

TIPO DE INCENTIVOS QUE PUEDEN OTORGARSE EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS O PRIVADAS

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación, entre otros factores. De manera que estos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento. De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización. Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos, los asistenciales, de apoyo social, recreativos, entre otros.

Las Compensaciones y Beneficios

Sueldos: beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

Bonos: beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Beneficios no económicos: son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social: busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de

Incentivos

Asistenciales: buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como, asistencia médica hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

Recreativos: buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios: pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

Las Compensaciones y Beneficios

Adiestramiento: puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Objetivos de la administración de la compensación

Equidad interna: tiene su fundamento en el precepto legal que establece que *"a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual"* y, como consecuencia a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario.

Premios Informales

- **Elogios:** retroalimentación, elogios y reconocimientos públicos y privados.
- **Reconocimiento profesional:** placas, trofeos, certificados, premios de asociaciones.
- **Premios de bajo costo:** dinero, comida, ropa, flores...
- **Fiestas:** celebraciones, reuniones, fiestas, almuerzos.

Premios por Logros

- Al mejor empleado.
- A la productividad.
- Por buen servicio al cliente.
- Por seguridad.
- A un equipo de trabajo.

Premios Formales

- Concursos.
- Competencias.
- Programas formales.
- Promociones.
- Aniversarios.
- Beneficios.

Las Compensaciones y Beneficios

Medir:

Valuación de puestos- qué tan grande es el trabajo de las personas.

Desempeño personal- cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa.

La equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. En la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

Competitividad externa: las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico. En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal -directivo, gerencial, empleados y trabajadores, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Las Compensaciones y Beneficios

Estimular niveles superiores de desempeño en el personal: un esquema, o sistema, de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con el mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa. Es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

Cuánto pagar al personal

Para saber cuánto pagar al personal es necesaria la descripción de puestos. A continuación se describe un enfoque para determinar cuánto pagar a los empleados en la organización.

Enfoque de pago por valor de mercado: este enfoque de paga por valor del mercado hace mayor énfasis en la competitividad externa de las compensaciones de la empresa y, supone que el mercado ya refleja aspectos que determinarían, en mayor o menor medida, la equidad interna de las compensaciones dentro de la organización. Cuando los mercados laborales muestran algunas distorsiones, como es en nuestro medio, este supuesto no siempre se cumple y el empresario deberá revisar hasta dónde las estructuras de compensación que surgen de un enfoque del valor del mercado, crean dentro de su empresa un grado razonable de equidad interna.

Las Compensaciones y Beneficios

Paso 1. Obtener información del mercado de compensación. Determina cuánto pagar a un puesto básicamente por una encuesta del mercado de compensación. La muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos deberían tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran.

Paso 2. Decidir el nivel de competitividad de la compensación que necesitamos pagar. La decisión crucial del empresario es, decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe su puesto y, en la medida que se quiera con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el paquete de compensación que se adjudique al ocupante del puesto. La decisión puede ser pagar en la parte media del mercado, técnicamente conocida como la mediana (Md); la parte baja del mercado, técnicamente el primer cuartil (Q1), o pagar en la parte alta del mercado, o tercer cuartil (Q3). Un aspecto también muy importante, es identificar la manera como la encuesta que se tiene integra las diferentes estructuras de compensación que utiliza, es decir, cómo calcula, en su caso, la compensación base, la compensación garantizada en efectivo, la compensación total, o cualquiera otra estructura de compensación que utilice.

Paso 3. Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. A menudo las personas que ocupan un puesto tienen diferentes niveles de desempeño y si se quiere mantener la equidad interna en la empresa, a diferentes niveles de desempeño, en un mismo puesto, también deben corresponder diferentes niveles de compensación.

Las Compensaciones y Beneficios

Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se puede y se quiere pagar (política de compensación de la empresa), se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, así, dentro de ese rango la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto. Al conjunto de rangos que se utilizan para administrar los sueldos de una organización, se le conoce como el **tabulador de sueldos**.

Ejemplo:

Una empresa del Estado de México desea contratar un Jefe de producción, para determinar cuánto necesita pagar, es necesario que:

Paso 1: determinar cuánto pagar al jefe de producción básicamente por una encuesta del mercado de compensación. La muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos de Jefe de producción deberían tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran.

Paso 2: la decisión crucial del empresario es, decidir qué calidad profesional quiere que tenga el Jefe de producción y, en la medida que se quiera con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el paquete de compensación que se adjudique al Jefe de producción.

Las Compensaciones y Beneficios

Paso 3: se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, así, dentro de ese rango la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto.

Puesto: Jefe de Producción

Política de pago:

Mínimo 80%

Medio 100%

Máximo 120%

Referencias:

- 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