

Compensaciones y beneficios. Definición

definición del libro "Recursos Humanos para No Especialistas" de Jorge Aquino

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.) Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan. Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Se entiende por incentivo: "(...) *un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores intraorgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extraorgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada*" (Calloway, 1964, pág. 81)

Estos incentivos se integran en el sistema de recompensas y castigos, mediante el que la organización busca dirigir las acciones de quienes en ella trabajan. La gerencia necesita instituir un sistema de recompensas y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados. Los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo. Estas cuestiones son muchas veces, aunque sabidas, olvidadas, por lo que gran parte de las situaciones de trabajo carecen de recompensas:

"La falta de premio y castigo en el trabajo es una situación psicológica peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común, hoy en día, en muchas empresas." (Calloway, págs. 119 y 120)

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propio de cada empresa y válido para todos sus empleados. Al admitir al existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa. El abanico resultante de esta premisa es que da origen a las políticas y sistemas de compensaciones. Existen sistemas de compensaciones desde que existe el trabajo, pero los que actualmente se consideran como tales, básicamente aquellos que buscan medir la carga de tarea de cada puesto y permitir una comparación con el mercado, tienen una primera manifestación en los EE.UU., hacia 1871, y fueron elaborados por la Comisión de Servicios Civiles. Posteriormente, en 1881, Frederick W. Taylor desarrolla un sistema para la Midvale Steel Co. Estos sistemas sencillos comienzan a adquirir solidez y complejidad ante la escasez de mano de obra planteada por la Primera Guerra Mundial. En 1922 el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology elabora un primer sistema de clasificación o de ranking. En 1924, Merrill R. Lott concibe un "plan científico de evaluación de tareas" que, con algunas reformas, es el actualmente difundido como sistema de factores y puntos. Otra vez la guerra impulsa estos sistemas. Durante la Segunda Guerra Mundial el War Labor Board prohibió a las empresas otorgar aumentos sin su aprobación. Uno de los factores que facilitaba a las empresas la aprobación del W.L.B. era el de tener un sistema de remuneraciones, lo que hizo que se difundieran con más fuerza en los

EE.UU. A la vez, este impulso llevó a los sistemas de fijación de remuneraciones más allá de las fronteras de este país. Argentina por ejemplo, recibe esta tecnología a comienzos de los años '50.

Dime cuánto ganas y te explico cómo pediste aumento

por **Fernando Pedrero**. Diario Universal (México) publicado el 23 de Enero de 2006

Expertos te dicen qué hacer para cotizarte y aumentar tus ingresos. El cambiarse de empresa, conseguir un mejor empleo en una división estratégica para la compañía, mejorar su desempeño, ser indispensable e incluso tener mayor comunicación con el jefe, son algunas de las opciones que un empleado o directivo consideran cada inicio de año para lograr incrementar sus ingresos. Pero también se preguntan ¿gano lo justo? ¿Reúno los requisitos para aspirar a una mejor posición dentro de la empresa? La realidad que se vislumbra en el mercado laboral es de incertidumbre y se muestra un déficit creciente en la oferta de empleo, el cual es utilizado a favor de las organizaciones para contratar y retener personal. Las estrategias al interior del área de recursos humanos se centran en paquetes de compensación y no más en alzas salariales generalizadas. La mayoría de las compañías otorga incentivos con base en desempeño. No obstante, a decir de expertos de las consultorías en recursos humanos Aon Consulting, Mercer Human Resource Consulting y HayGroup, existen diversas estrategias mediante las cuales un empleado o directivo puede lograr un incremento diferenciado al resto de la plantilla laboral, sin dejar de ser sensible con el entorno económico del país o la empresa.

Ejecutivos en aprietos

En los últimos cinco años, la brecha en materia de incrementos salariales de altos ejecutivos contra niveles operativos se cerró, a tal grado que la diferencia hoy es de algunos puntos porcentuales. La Encuesta de Sueldos y Prestaciones 2006 de la Cámara Americana de Comercio (AmCham, por sus siglas en inglés) confirma este hecho. Para este año, los niveles ejecutivos recibirán un ajuste de 5.7%, mientras que los empleados no ejecutivos y sindicalizados obtendrán un ajuste de 5.5% y 5.2%, respectivamente.

Los ejecutivos, en particular, sortean una mayor competencia en el mercado y una política de sueldos más agresiva al interior de la organización, caracterizada por pagar conforme a los resultados y las habilidades. Claudia Gómezrueda, subdirectora de Consultoría en Recursos Humanos de Aon Consulting, explica que desaparecieron los incrementos generalizados para dar paso a paquetes de prestaciones y a las evaluaciones por desempeño. Además, asegura que el nivel de rotación de personal en las empresas representa hoy en día 13%, lo que provoca una mayor presión sobre los empleados, quienes sienten que pueden ser desplazados si su desempeño no va acorde con lo que exige la empresa. "A menor rotación es mayor el desempeño de los empleados y de la empresa, pero en esta época los empleados y directivos no duran en las organizaciones, o son despedidos o pirateados por otras compañías por su talento", afirma.

¡Ubícate!

A pesar de este escenario, recomienda al ejecutivo o al empleado monitorear el

mercado de sueldos e identificar el nivel de salario que se percibe en la posición en la que se encuentra al interior de la empresa para saber si está subvaluado o sobrevaluado, y conocer la política de sueldos de la compañía, que en ocasiones está sujeta a un presupuesto o imposibilitada por el entorno económico. A decir de la experta, se debe considerar la forma en que al interior de la empresa se evalúa al personal. "El pretender mejores ingresos u oportunidades obliga al empleado a conocer la forma en que es evaluado y la calificación que obtiene periódicamente por su desempeño", indica.

Comenta que se debe partir de una estrategia que sitúe al empleado en un lugar específico para ir avanzando en posiciones y en mejoras de sueldo. Enrique Pérez Sámano, director de Compensación y Asuntos Ejecutivos de HayGroup asegura: "No es fácil que el personal contratado pueda ser multihabilidades y obtener altos índices en sus calificaciones de desempeño, y es por eso que hay escasez de talentos".

Pero la única forma de darse a conocer y obtener mejor remuneración, asegura, es a través de resultados, buscar que los distintos jefes clarifiquen que esperan de nosotros.

De acuerdo con la última encuesta realizada por HayGroup, 76% de las empresas cambiaron sus estrategias de compensación para 2006, las cuales se enfocarán a un paquete de compensación variable, haciendo énfasis en bonos de compensación y recompensas de acuerdo a objetivos y resultados. Gómezrueda asegura que las competencias y habilidades que posea una persona le permitirán tener o no tener éxito en la empresa. Hugo Valverde, gerente comercial del área de Compensaciones de Mercer Human Resource Consulting, destaca que las empresas marcan los rangos de incrementos para su personal de acuerdo con el desempeño. Esta tabla va de 0 a 15% de ajuste salarial.

Sin embargo, se deben considerar diversas variables, como el PIB que mide el desempeño económico del país, la inflación, el empleo y los incrementos salariales del mercado.

"Lo que tiene que hacer un empleado antes de negociar es tener las herramientas necesarias: estar informado de cuál es el desempeño del país y de la industria, cuáles son las políticas de remuneración al interior de su empresa, cómo se evalúa y principalmente trazar objetivos que sean medibles por el jefe inmediato con quien se deberá tener acercamiento y constante comunicación. "Para asegurar la permanencia y un crecimiento continuo en la empresa es indispensable la capacitación para ir adquiriendo mayor experiencia y habilidades al interior de la compañía", subraya el experto.