



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA APLICAR LOS
MODELOS DE COMPENSACIÓN,
BAJO LA INNOVACIÓN DE
POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Contenido

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPENSACIÓN	3
Definiciones y Orígenes.....	3
Visión estratégica de compensaciones	5
Propósito de la compensación	8
Atraer, Incentivar y Retener el Talento Humano.....	8
Gestión de costos salariales de manera competitiva	11
LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y EL PAPEL DE LA COMPENSACIÓN	14
Los incentivos no son suficiente motivación	17
La compensación: Es un motivador intrínseco o extrínseco	22
Teorías de la compensación y su relación con la motivación.....	27
<i>Teoría del intercambio: Tiempo + Esfuerzo + Habilidades = Recompensa</i>	28
Teoría de la equidad	31
Aportaciones del condicionamiento operante	40
Teoría de la expectativa	40
Teoría de la expectativa de X valor	41
Modelos de compensación, sus características y como emplearlos de manera eficiente	¡Error!
Marcador no definido.	
Modelo de Compensación Según la Etapa de Madurez de la Empresa.....	47
Modelos de compensación, sus características y como emplearlos de manera eficiente	49
La Importancia de los Beneficios Sociales	60

VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPENSACIÓN

Definiciones y Orígenes

A comienzos del siglo XX, las organizaciones consideraban que el departamento de personal solo debía encargarse de generar nóminas y administrar el plan de prestaciones, sin embargo, un periodo más tarde nace la necesidad de evaluar y estudiar los tiempos y movimientos de los colaboradores, es aquí donde el cientista Ferederick W. Taylor (1856 – 1915) señala que *“Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos...”*, ante esta teoría el Sr. Elton Mayol (1932) realizó un estudio llamado el experimento de *Hawthorner*, donde logró demostrar que la eficiencia y eficacia de una organización se debe especialmente al desarrollo de relaciones humanas, señalando que los colaboradores buscan ser personas escuchadas, respetadas y reconocidas, junto a esto destaca de manera efusiva el factor MOTIVACIÓN, mencionando que incluso el pago o la recompensa salarial aun cuando se efectúe sobre bases justas o generosas, no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador en la situación laboral.

Al concluir el siglo XX, prevalece la noción de reconocer al personal en base a resultados y cumplimiento de metas, ante esta necesidad nace el concepto de compensación.

Diversos autores y profesionales han presentado diferentes definiciones del concepto compensación, en las que podemos evidenciar que el tema central se basa en una idea de intercambio.

Según Barnat (1995), compensar o compensación es “igualar en opuesto sentido el efecto

de una cosa con el de otra” o “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”.

Para Dessler (1996) “La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se les entregan”.

De acuerdo con la descripción de Chiavenato (2000) “la relación entre persona y organización; una relación de intercambio de recursos en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad, en donde ambas partes evalúan lo que están ofreciendo y lo que están recibiendo a cambio”.

Juárez (2006) señala que 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 constituye 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 éste se realiza”.

En síntesis, se puede decir que la compensación es el reconocimiento por una actividad, tarea y/o función, realizada de manera correcta en la jornada laboral.

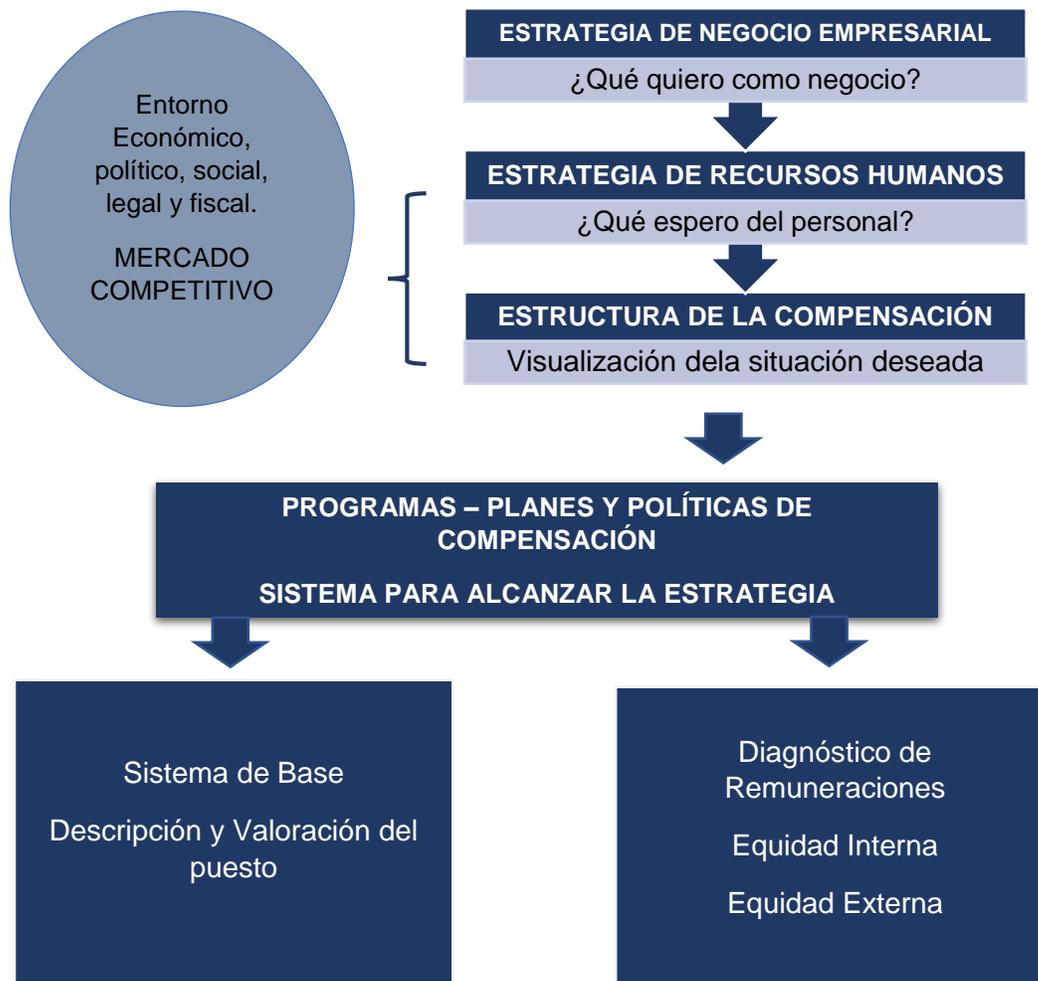
En la actualidad las organizaciones utilizan distintos tipos de compensaciones o incentivos para motivar a sus colaboradores, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e incluirlos a permanecer en la organización y sentirla suya, lo que por consecuencia permite que estos presenten un mayor compromiso con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Las compensaciones o incentivos representan un reconocimiento de los servicios de un colaborador competente. Por esta razón, ocupan un lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el trabajador logre desarrollarse de manera óptima en su trabajo.

Por otra parte, las compensaciones son un costo para la organización, es por eso por lo que los planes de compensación deben ser evaluados y sometidos a un análisis costo-beneficio, ya que, deben además de incentivar al personal, generar retornos a la empresa.

Visión estratégica de compensaciones

La administración de las compensaciones es un proceso gerencial clave en las organizaciones, por lo cual representa un instrumento muy valioso para la empresa. Este proceso exige que tanto la Gerencia General, como los Gerentes de Recursos Humanos establezcan y valoricen las relativas de los sueldos, los incentivos y prestaciones.



Se debe tener claridad en el presupuesto que la empresa destinará para cancelar las remuneraciones del personal, teniendo en consideración el nivel jerárquico, cargo, funciones y responsabilidades, además de evaluar los incentivos que otorgarán.

La compensación es un elemento fundamental de la dirección para orientar a los colaboradores hacia los fines que persigue la empresa. Por ello, es importante entender en qué consiste el negocio y cómo se generan sus utilidades, con el fin de definir la forma en que se administra la compensación del personal. Debemos recordar que un negocio es una

actividad lucrativa lícita; por tanto, las empresas tienen dentro de sus fines, generar una utilidad económica a través de la ejecución de cierta actividad primaria, que es propia de su negocio. Una vez que la empresa define su estrategia de negocio, ésta determinará, en buena medida, sus actividades primarias, la estructura de la organización, los puestos y atributos o perfil humano que se requieren para lograr con eficacia los resultados referentes a su visión. Un elemento clave en la estrategia de la empresa es el factor tiempo, ya que este permitirá definir plazos y resultados que se pretenden alcanzar en ese periodo determinado.

Cuando en una organización surge la necesidad de diseñar un plan de compensación para el personal, se debe considerar el énfasis que la estrategia del negocio pone en los diferentes resultados que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo. Por este motivo, es preciso que, en la composición de un programa de compensación, se contemple un esquema dinámico que evidencie el momento estratégico de la empresa, es decir, que se considere si está en una etapa de inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, en declive o en cambio de rumbo en cuanto a su negocio, ya que esta situación puede condicionar las posibilidades de pago al personal. El énfasis o la importancia concerniente que logran alcanzar los distintos resultados que busca la empresa en el tiempo y, como consecuencia, las diferentes áreas y puestos de la estructura de la organización son elementos fundamentales, al igual que los atributos, o perfil humano, del personal que se requiere para asegurar al máximo las posibilidades de obtener un desempeño eficaz dentro de su ambiente competitivo. Esto significa que, sobre todo en la actualidad, la empresa se ve enfrentada permanentemente a una situación de competencia para adquirir y conservar una dotación de personal que posea las características, o la calidad humana, que exige su estrategia de negocio y, por tanto, tiene que buscar formas creativas y eficaces para establecer cómo será valorizado el trabajo de su personal.

Propósito de la compensación

Las remuneraciones constituyen el centro de la relación transaccional más importante entre jefaturas y colaboradores. Se debe tener claridad que todas las personas que prestan servicios a una organización dedican tiempo y esfuerzo, todo esto con el fin de recibir a cambio dinero, el cual representa el cumplimiento de las funciones fijadas mediante un contrato de trabajo y puede tener una duración determinada o indefinida.

El sueldo puede ser considerado como el pago por un trabajo o labor ejercida, pero igualmente simboliza el valor de un colaborador en una empresa, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Al mismo tiempo los sueldos son catalogados como un coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el precio del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción, en palabras simples podemos señalar que el personal, puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado.

A diferencia de las remuneraciones, las compensaciones buscan atraer, incentivar y retener al talento humano que se encuentra calificado para cumplir objetivos y metas institucionales, mediante una constante estimulación del desempeño, siendo un elemento de reconocimiento y motivación para el personal.

Atraer, Incentivar y Retener el Talento Humano

Las organizaciones requieren disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su

funcionamiento, los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad y cumplimiento de objetivos.

Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una organización se preocupa constantemente en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los sueldos de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de buscar candidatos potencialmente idóneos para incorporar a la organización, dado que la oferta económica no será suficientemente atractiva. Además, puede verse amenazado ante la posible pérdida de profesionales valiosos, si el mercado en que se mueve presenta salarios más atractivos para los mismos puestos de trabajos, grados de responsabilidad y funciones. A diferencia, si una empresa aumenta constantemente las remuneraciones por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en su equipo de trabajo, no obstante, podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado, ya que sus valores serán significativamente superiores a los de sus competidores.

Un desequilibrio entre ambos factores, coste salarial y capacidad de atracción/retención, aun siendo en principio peligroso a largo plazo para la competitividad y la supervivencia de la organización, puede ser beneficioso, no obstante, cuando las organizaciones comienzan con su desarrollo evolutivo o ingresan al mercado, deben tener claridad que inicialmente deberá asumir una menor generación de margen, puesto que se encontrará en fase de inversión, por lo que deberá destinar una gran parte de sus utilidades al capital humano (inversión en profesionales competentes) ofreciendo sueldos atractivos, sin embargo, en un mediano plazo se verá forzada a supervisar atentamente cómo sus competidores pagan en

el mercado a sus profesionales, con el fin de ajustar sus costes, logrando equilibrar rentas y asegurando una competitividad.

Por tanto, los modelos remunerativos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia de negocio, la cultura organizacional y el constante desarrollo de su entorno económico y social. Un sistema retributivo que resulte eficiente en una empresa puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente relacionada con su cultura y su entorno social.

Los modelos remunerativos han de ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos deben estar alineados con los propósitos estratégicos de una organización, un ejemplo que podemos apreciar permanentemente es un sistema de gestión del desempeño para la fuerza comercial, el cual tiene como objetivo incentivar las ventas de una línea de producto sobre otras, o potenciar un servicio en particular, esto tendrá por consecuencia una recompensa al logro de ventas mediante un sistema de incentivos comerciales, normalmente creado como parte de la retribución variable para ese colectivo de trabajadores.

Las organizaciones constantemente pasan por un periodo de transformación, ya sea en su estrategia para adaptarse a los cambios del mercado, en sus procesos para adaptarlos a las oportunidades de aumento de eficiencia que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, o en las personas para movilizar la innovación y el talento como armas competitivas sostenibles. Los sistemas de compensación pueden, y a veces deben, servir a todos estos propósitos, adaptándose con enorme flexibilidad a los cambios impuestos o pretendidos.

Del mismo modo, es necesaria una coherencia y sinergia entre las diferentes unidades de recursos humanos. El departamento o área de selección, deberá considerar contribuir a la organización con la elección de profesionales valiosos y altamente calificados para los cargos a cubrir, sin embargo, debe tener en cuenta muy de cerca el nivel salarial que existe en el mercado para los profesionales que intenta contratar y para concluir con éxito el proceso selectivo. Junto a esto no puede ignorar el nivel retributivo de los profesionales existentes, si no quiere provocar fuertes desajustes en su equidad interna. Además, los profesionales del área de selección pueden permitirse contratar a nuevos colaboradores por debajo de la renta estándar si la persona carece de alguno de los requisitos de selección, estando dispuesto a mejorar y complementar con formación y nueva adquisición de conocimientos técnicos dichas carencias. También se puede dar la situación opuesta, en donde se pueda negociar pagar por encima del nivel salarial de las personas que tienen el mismo nivel de responsabilidad, esto debe estar justificado mediante la sobre calificación o ante la posesión de unas habilidades que en ese momento se encuentran en alta demanda, aunque en este caso es recomendable que el aumento de renta sea un tangible retributivo variable, lo que permitirá ir reduciéndolo conforme se ajusta la oferta y demanda en el mercado de profesionales con esas habilidades.

Gestión de costos salariales de manera competitiva

En la actualidad todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, a esto nos referimos, que buscan ventajas para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, buscando mejorar la eficiencia y eficacia, innovar con rapidez y acierto, satisfacer necesidades y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas,

y alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de los trabajadores.

Los modelos de compensación o retribución intentar generar una sinergia con la estrategia de negocio de la organización, para esto es necesario, disponer de personas adecuadas para poder llevar a cabo el cumplimiento de objetivos y metas. No debemos olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con el mercado. Para ello, debe realizarse un análisis que comprenda desde la globalidad (valorización del cargo en la competencia) hasta la individualidad (Equilibrio entre competitividad de cargos) finalizando por la comparación de las políticas retributivas.

El análisis más global y certero, implica conocer cuánto invierte la organización con relación a sus competidores en equivalencia con la cantidad de actividades a realizar. Cada sector ha de determinar cuál es el indicador de volumen de actividad más claro (Horas, Productos, Servicios, etc.). Un ejemplo claro pueden ser las empresas manufactureras, quienes miden el volumen de actividad de acuerdo con la elaboración de un producto específico, a diferencia de una empresa dedicada al rubro de cobranzas, quienes tendrán otra temática e indicador que especifique su nivel de eficiencia. La posición competitiva global da idea de cuál es el camino que se puede seguir en relación con la construcción de una política retributiva organizacional. Una posición global por encima de la media del sector impedirá políticas retributivas expansivas e innovadores y obligará a contener los costes salariales y ser muy selectivo en cuanto a correcciones de mercado. Por el contrario, una posición global por debajo de la media del sector permitirá ser más agresivo y realizar correcciones de mercado con mayor facilidad y atraer buenos profesionales sin dañar, en principio, la estructura competitiva. Como es lógico, la posición competitiva a nivel de colaboradores permite sacar conclusiones acerca del dimensionamiento adecuado del personal,

convirtiéndose en un indicador clave para la planificación cuantitativa de los recursos humanos.

Al analizar la posición competitiva con relación al mercado a nivel individual deben referenciarse los salarios al mercado y éste debe estar definido de forma que las comparaciones sean homogéneas. Este posicionamiento se analiza comparando las retribuciones por nivel de responsabilidad, o categorías de puestos e incluso el valor agregado que entrega el trabajador durante su jornada laboral. En la actualidad existen herramientas que permiten realizar una comparación de rentas con el mercado, la más común son las encuestas salariales de sector para determinar la variabilidad de mercado con los que comparar los grupos de compensaciones.

Una vez realizado dicho análisis, se deben considerar las posibilidades más adecuadas para generar una correcta política de análisis retributiva, considerando especialmente el número de colaboradores que la institución tiene y la cultura organizacional. Ejemplo: Organizaciones con una gran dotación de personal y poca producción o ingreso de activos. En este contexto se puede evidencia que existe un gran coste en materia de sueldos. Una visión simple del análisis de niveles salariales podía haber llevado a subir de forma generalizada las remuneraciones, sin embargo, complementando con el otro análisis descubrimos que lo que en realidad sucede es que la organización es poco eficiente, tiene una dotación de personal excesivamente dimensionada y la única forma que tiene de competir es mediante remuneraciones bajas. En esta situación se trata de una organización que no podrá apostar por una política salarial agresiva, ni podrá aspirar a captar a los mejores profesionales competentes, salvo casos muy puntuales y selectivo (altos índices de desempleo, migración, traslado de ciudad, etc.).

Cuando una empresa se encuentra con costes laborales excesivos para competir, sus modos típicos de intervención son:

- ✓ Reducción de personal: prejubilaciones, no renovación de contratos temporales, despidos.
- ✓ Estancar y frenar la contratación.
- ✓ Recortes en gastos relacionados con el personal: bajar retribución variable, menor inversión en formación.

Sin embargo, estas estrategias tienen un coste social muy alto, ya que son muy mal aceptadas por los colaboradores, especialmente si existen problemas de equidad interna.

Últimamente se están proponiendo en estas situaciones de exceso de coste, sobre todo en momentos bajos del ciclo económico, prácticas novedosas que tratan de evitar los traumas sociales generados por la incertidumbre de inestabilidad y poca proyección. Así tenemos directivos que se autoimponen reducciones de los sueldos, sugiriendo que el resto del personal se adhiera a reducciones temporales de sueldos, se invita a los trabajadores a tomar vacaciones en momentos de baja actividad, se incentiva la petición de excedencias laboral, entre otras.

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y EL PAPEL DE LA COMPENSACIÓN

El concepto de motivación como el de compensación, han experimentado modificaciones a lo largo del tiempo y son susceptibles de ser analizados desde diversas perspectivas teóricas.

La motivación es posible abordarla desde diversas miradas, que van desde las centradas en los instintos e impulsos inconscientes, hasta las perspectivas conductuales basadas en los sistemas de aprendizaje y condicionamiento. Debemos enfatizar en los aspectos

cognitivos y conductuales de la motivación, ya que el concepto mismo presentado y los flujos o procesos que explican su naturaleza, buscan en la motivación causas hipotéticas de la conducta energizada y dirigida a metas. Este tipo de variables son susceptibles de ser medidas y, por lo tanto, aplicadas con mayor facilidad a la administración de recursos humanos en las organizaciones. Esta mirada se orienta al mundo de las compensaciones en la medida que son las conductas realizadas en el trabajo, lo que la empresa espera que las personas efectúen y que a cambio retribuye mediante su sistema de compensaciones específico.

Del mismo modo que la motivación, el concepto de compensación ha experimentado un desarrollo histórico que da cuenta de los diferentes énfasis con que ha sido entendido. Para referirse a la retribución se han utilizado términos como salario, sueldo recompensa, remuneraciones, renta, pagos, entre otros. El más utilizado en la actualidad es el de la compensación, que intenta ser un concepto más amplio, haciendo alusión a algo más que sólo el aspecto monetario. A pesar de esto, siempre se ha concebido como un intercambio o transacción mediante el cual la empresa retribuye a la persona por el trabajo realizado.

Desde perspectivas tradicionales, la compensación consistía en una retribución monetaria básica que el colaborador recibía al desarrollar las tareas esperadas. El aumento de sueldo se lograba visualizar por ascensos o promociones. Este enfoque, posiblemente resulto atractivo en algún periodo, ya que las empresas contaban con estructuras jerárquicas que facilitaban el ascenso de sus colaboradores y, a su vez permitían a la organización responder adecuadamente a las demandas ambientales.

En la actualidad, podemos visualizar que las organizaciones presentan una estructura mucho más flexible para enfrentar y adaptarse a los constantes cambios que se pueden exhibir, y ante esto se presenta un concepto de compensación total. Este hace referencia

a un sistema dinámico y ajustado a los cambios de la organización, en donde se conjugan tres elementos principales:

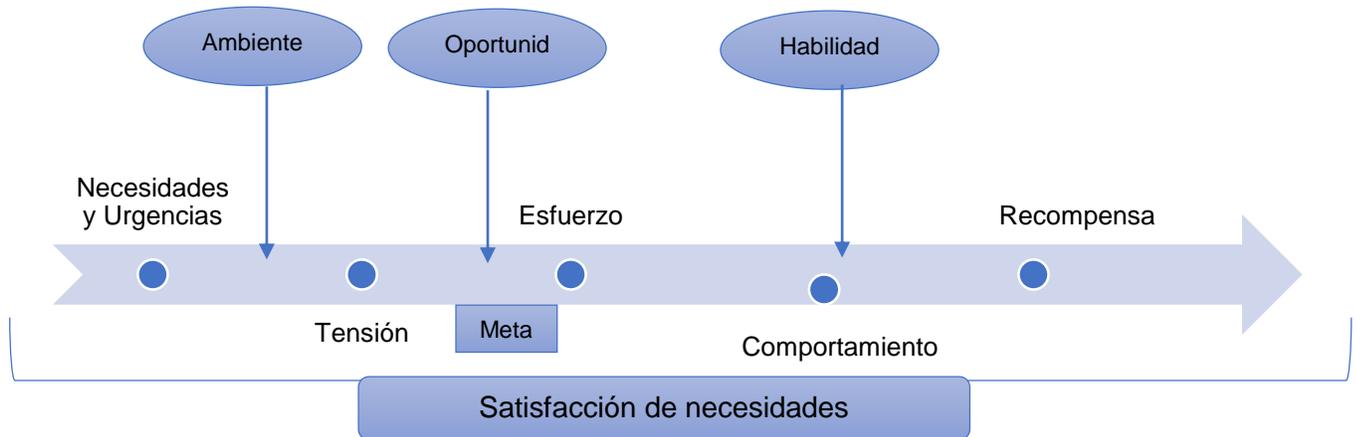
- ✓ Sueldo Base (Renta Fija).
- ✓ Incentivos (Renta Variable).
- ✓ Beneficios (Componentes no monetarios).

Además, las organizaciones deben ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, un futuro más atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así un programa de compensaciones ideal. Sin embargo, no debemos olvidar que se debe vincular la compensación con el desempeño, productividad y calidad en el trabajo.

En términos teóricos, la motivación como proceso, surge de una demanda interna del organismo que será el motor del comportamiento de la persona que se orientará a satisfacer las necesidades. A través de mecanismos de retroalimentación, el organismo regulará la emisión y mantención de la conducta. En este flujo, descrito por autores como Davis y Newstrom (1993) y Reeve (1994), tanto los procesos mentales como las consecuencias de la conducta determinan la ocurrencia y dirección de esta. Dentro de los procesos mentales se generan expectativas, metas y planes que serán agentes activos en la aparición de la motivación para la acción.

El flujo de la motivación es dinámico e individual, incorporando elementos fisiológicos, cognitivos y conductuales que interactúan mutuamente. Aplicado al modelo de Davis y Newstrom (1993), *“la compensación corresponde a una recompensa obtenida por desplegar determinados comportamientos que refuerza el ciclo en tanto es una retroalimentación positiva para satisfacción de determinadas necesidades”*.

MODELO DE MOTIVACIÓN DE DAVIS Y NEWSTROM APLICADO A LA COMPENSACIÓN



Del mismo modo, podemos encontrar a distintos autores refiriéndose a como la motivación se logra vincular con la compensación.

Los incentivos no son suficiente motivación

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. No podrá esperarse que un trabajador se encuentre motivado para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales si esta persona no reconoce y encuentra en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para

compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la organización y, por supuesto, en los resultados de la empresa.

El concepto de incentivo se utiliza para destinar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, 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, esto significa que el colaborador logra alcanzar niveles de desempeño previamente negociados. A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa busca en los incentivos estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que la empresa considere deseable en su cultura; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos y beneficios que diseñamos en la empresa estimulen desempeños y comportamientos deseados por la organización.

Para muchas jefaturas, el incentivo es una herramienta que permite motivar al equipo de trabajo, sin embargo, los términos más genéricos de si una organización que pague más tiene a sus profesionales más motivados está por ser demostrado. Abundan los casos de empresas que presentan un proyecto atractivos a sus trabajadores, en donde el sueldo percibido o sus incentivos no son tan significativos como la una cultura respetuosa con el personal, un entorno agradable que fomenta el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo, con una defensa de la ética y la honestidad, logrando tener empleados dispuestos a entregar resultados de excelencia y calidad, generando un perfil profesional

comprometido y aportando de manera positiva al clima laboral, donde muchas veces sus remuneraciones resultan ser inferiores a los promedios de su sector.

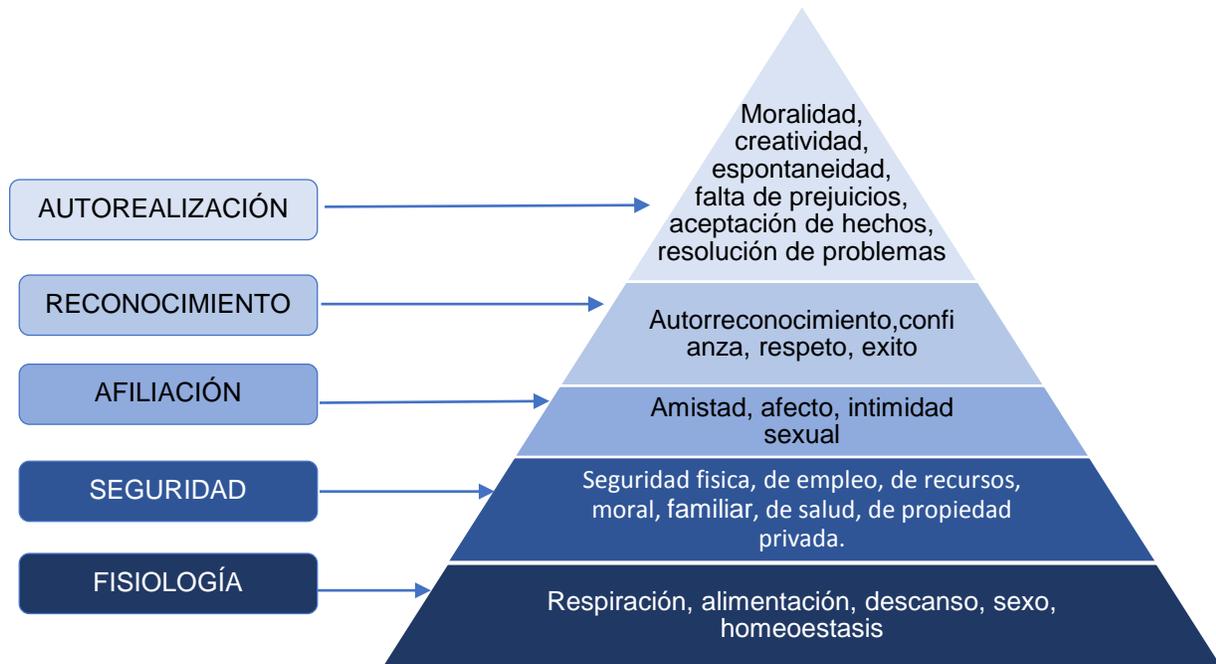
Ninguno de los modelos que existen sobre la motivación considera la retribución como la principal causa motivadora. Sí en cambio se reconoce que puede ser un importante factor de desmotivación cuando no se cumple alguno de los criterios básicos de diseño: la equidad externa, la equidad interna percibida, por lo que la comunicación e información del sistema de compensación es necesaria, ya que permitirá a los colaboradores saber cómo influye su trabajo en sus remuneraciones.

Kurt Lewin (1890-1947) propuso en los años treinta, con respecto a la resistencia al cambio, que los colaboradores trabajaban mejor y más motivados cuando se les permitía tomar parte en el desarrollo de ese cambio. Esta idea ha sido puesta en práctica por muchas organizaciones que han pedido a grupos de empleados que analicen el sistema retributivo actual y el de otras compañías vecinas, para proponer cambios en el sistema. A la hora de implantar esos cambios, la dirección de esas compañías no ha olvidado enfatizar que los cambios han sido contrastados con las opiniones de una representación de trabajadores que se han reunido, para elegir los elementos del modelo retributivo más adecuados para la organización.

Douglas Mc Gregor (1906-1964) expuso sus teorías X e Y, señala que “el directivo cree que todos sus colaboradores son mediocres y hay que pagarles lo menos posible “(aplicando la teoría X), puede que tenga razón, pero los trabajadores más motivados, capaces y competentes, buscaran nuevas oportunidades laborales. Si piensa efectivamente que sus equipos de trabajo están formados por personas que desean comprometerse con el proyecto de la empresa, el tiempo le demostrará que está en lo cierto, ya que seguramente sean los no identificados los que buscarán nuevos empleos.

Abraham Maslow (1908-1970) y su modelo de jerarquía de necesidades nos inclinaría a pensar que la retribución, que permite satisfacer principalmente las necesidades de primer y segundo nivel: fisiológicas y de seguridad, no conduciría a tener profesionales excesivamente motivados una vez que sus niveles salariales actuales cubrieran esos mínimos. El interés estaría centrado en unas relaciones más fértiles (tercer nivel de necesidades sociales), o en lograr un mayor nivel de competencia.

MODELO DE PIRAMEDE DE MASLOW



Frederick Herzberg se fijó más en la relación entre motivación y retribución a través de su teoría de factores higiénicos y motivantes. Catalogaba claramente la remuneración, junto con otros factores de régimen interno como las condiciones de trabajo y relaciones jerárquicas. Reservaba para los factores motivantes la realización, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y las expectativas de desarrollo personal y profesional. De alguna manera se argumenta esta tesis al comprobar cómo tras el aumento de satisfacción puntual que se siente al recibir un incremento significativo de su sueldo, esta motivación se disuelve en los siguientes meses, al convertirse en lo que se siente como un “derecho adquirido”, y al cabo de un corto periodo se termina por olvidar. Si falta este derecho adquirido. Específicamente busca demostrar que el factor higiénico no motiva, pero si falta puede ciertamente desmotivar.

Existen muchos autores que han aportado diferentes modelos acerca de la motivación y el comportamiento humano, pero en ningún caso se coloca a la retribución como el principal motivador.

Lo que sin duda podemos tener claridad, es de cuál es el cuestionamiento que los colaboradores de realizan constantemente:

- ✓ Cómo puedo ganar más.
- ✓ Cuánto ganan otros que aportan lo mismo que yo.
- ✓ Cuánto podría ganar en otra organización haciendo lo mismo.

Apoyándonos en la teoría de Herzberg, podemos señalar que si estos aspectos no son cubiertos pueden producir insatisfacción. Por lo que nace la necesidad de diseñar los modelos de compensación, los que buscan entregar la mayor claridad posible en la política retributiva, velar por la percepción de equidad interna, y asegurar la competitividad de los niveles retributivos respecto al mercado.

La compensación: Es un motivador intrínseco o extrínseco

Desde miradas enfocadas en aspectos conductuales se ha realizado la separación entre un tipo de motivación intrínseca y otro de motivación extrínseca, según sea la fuente que causa la conducta. Esta división arbitraria, que sin duda facilita la comprensión de los temas y su consecutivo análisis se debe estudiar tomando conciencia de la dificultad de delimitar lo interno de lo externo.

En el contexto de la separación entre lo extrínseco y lo intrínseco, el papel de las compensaciones tiene un doble análisis, dependiendo de si se considera o no a la compensación en su concepción integral.

La compensación se refiere únicamente al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios, distribuidos directamente por la organización, se trataría de un motivador extrínseco que causa determinadas conductas, siendo una fuente artificial de satisfacción aprendida en la historia de condicionamiento de las personas. Desde la teoría del aprendizaje, el dinero es una consecuencia que se entrega luego de entregar la respuesta esperada, constituyendo una recompensa que actúa como reforzador de conducta y que, como tal, aumenta su probabilidad de innovación futura. Ello, sobre la base que el dinero es un elemento atractivo y valorado por la persona, de modo que genera disminución de la tensión interna producto de algún estado de necesidad.

Se entiende que el dinero es un medio que realiza esta función, en la medida que permite obtener bienes y servicios que satisfacen necesidades. Esta idea se fundamenta en los planteamientos de Lawler III (1971), que señala que muchos estímulos extrínsecos solo son importantes y satisfactorios porque llevan a otras recompensas, así, el dinero es importante porque conduce a otras cosas que son atractivas como alimentos, seguridad laboral y estatus. Si el dinero ya no condujera a alguna, o a todas estas cosas, disminuiría su importancia (Vroom, 1964).

Si se considera a la compensación de un modo integral, esto es incluyendo los elementos no monetarios asociados a la experiencia de trabajo, se trataría de un motivador que activa factores intrínsecos, relacionados al placer de ejecutar determinada tarea y a los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales. En este escenario, las recompensas intrínsecas serán las recompensas internas del colaborador, derivadas de su involucramiento en las tareas. Todo ello, considerando los elementos intangibles de la compensación total, por ejemplo, la apreciación y el reconocimiento, los valores de la cultura organizacional y las posibilidades de desarrollo, entre otros. Desde este punto de

vista, las personas se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir ser iniciadores y mantenedores de su propia acción. La motivación extrínseca, puedes ser en ocasiones menos efectiva que aquella que facilita la autodeterminación conductual.

En suma, es posible inferir que la compensación, en su sentido integral, siempre motivará a los trabajadores a mostrar mejores desempeños, ya que siempre se estará haciendo alusión a los componentes de la compensación que activan tanto la motivación extrínseca como intrínseca. Una vez que los componentes monetarios hayan satisfecho las necesidades básicas y, por lo tanto, según Maslow, estas ya no motiven más la conducta, aparecerán los otros componentes no monetarios, que permitirán mantener la motivación del colaborador. A la base de esto, se encuentra la idea planteada por Lawler III (1971). Según este autor, la satisfacción laboral está influenciada por cuan satisfechos estén los trabajadores con las recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas, conjuntamente, inciden que el dinero no compensara un trabajo aburrido y repetitivo, así como un trabajo interesante no compensara un sueldo bajo.

Este planteamiento también concuerda con la idea señalada por Mobarec (2002), referida a que resulta fundamental comprender los alcances y limitaciones de las distintas modalidades de compensación existentes, para lograr un adecuado balance que se lograría en un sistema de compensación diseñado bajo la concepción integral de dicho término.

Es importante agregar que, en la motivación a mostrar mejores desempeños, también influye la percepción de equidad y justicia que tenga el trabajador respecto a la compensación. Según su teoría de la equidad, los empleados compararan lo que aportan al trabajo y sus resultados con los de sus pares en el mundo laboral. Laswler (1971) agrega que la satisfacción con la recompensa está en función de la comparación de cuanto se recibe y cuanto reciben los otros.

Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto, solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de empresarial y lo que sus colaboradores buscan.

El análisis de la motivación y su relación con las compensaciones invita a realizar a lo menos dos miradas en su vínculo:

- ✓ **Objetiva:** Centrada en la conducta visible.
- ✓ **Subjetiva:** Alude a emociones, ideologías personales y tendencias inconscientes.

Esta doble mirada reproduce uno de los clásicos dilemas de la psicología acerca de la determinación del ser humano. Separar, arbitrariamente lo interno de lo externo es posible sobre la base de entender erróneamente a las personas en un estado estático o inalterable. Clasificar los motivadores en intrínsecos y extrínsecos es reproducir dicha separación. A pesar de efectuar la diferencia con fines académicos, se reconoce que las personas son seres dinámicos en constante interacción con el medio ambiente, que establecen un vínculo de mutuo impacto con los elementos de su entorno, de forma tal, que resulta complejo separar con claridad el origen de los motivadores.

En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a sus trabajadores. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura de valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con

la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental. En especial con los sistemas de evaluación de desempeño.

Las organizaciones hoy deben ser flexibles con respecto a los cambios que experimentan. El concepto de compensación dinámica es claro: los planes de compensación deben actualizarse constantemente y estar alineados con los valores, políticas y características específicas de cada organización, lo que serán funcionales en la medida que esta relación sea armoniosa.

Resulta interesante discutir acerca de la relación que existe entre motivación y las compensaciones en el ámbito específico de las empresas con fines de lucro. Desde una mirada empresarial, debemos preguntarnos ¿Será responsabilidad de la empresa velar por la motivación de sus trabajadores? ¿Necesitan los trabajadores fuentes externas de motivación para alcanzar los objetivos laborales?, y por último ¿Es la compensación el mejor medio para lograr alinear los objetivos individuales con las metas globales de la organización? La principal respuesta que se puede dar a estas preguntas corresponde a la reflexión ética respecto al vínculo que establece el trabajador con su empresa, y la responsabilidad de dichas organizaciones de generar ambientes y sistemas de trabajo que faciliten el bien estar del personal.

La motivación aquí es un tema clave y un desafío para los administradores. Las organizaciones serán responsables de averiguar qué es lo que valoran sus trabajadores y de utilizar aquella información, en la creación de ambientes de trabajo y sistemas de compensación que se ajusten a las necesidades de sus trabajadores.

Si bien, en la relación compensación motivación, la combinación de estímulos extrínsecos e intrínsecos es la clave, se reconoce que, en gran parte, es la motivación intrínseca

(emerge de la propia persona, de sus tendencias internas y sus necesidades psicológicas) la que da cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. De esta manera, es fundamental que la organización cree condiciones que permitan activar estos motivos internos, mediante trabajos interesantes y desafiantes, que tengan sentido para sus colaboradores.

El departamento de selección de recursos humanos es un agente de cambio, que orienta su quehacer a buscar niveles cada vez más elevados de bienestar en las personas que trabajan. Desde esta posición deberá poner a disposición de los directivos su conocimiento teórico y aplicado, de manera de establecer sistemas de compensación que contemplen justicia y equidad en la retribución e incluyan mayor participación de los empleados, al tiempo que aseguren el cumplimiento de las metas y, en definitiva, el éxito de la organización.

No se debe olvidar que los sistemas de compensación, al igual que las distintas estrategias de recursos humanos, son herramientas comunicacionales de la empresa, que orientan a sus empleados a pensar en las prioridades de la organización. Su claridad y consistencia son un aporte al clima laboral y al establecimiento de culturas equitativas y percibidas como justas por los trabajadores.

Teorías de la compensación y su relación con la motivación

A continuación, analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio: Tiempo + Esfuerzo + Habilidades = Recompensa

Esta teoría de cuenta de la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

La mayoría de las relaciones entre individuos se llevan a cabo por medio de intercambios, ya sea de mercancías, satisfactores, etc. Todo servicio o mercancía son producto de una labor realizada mediante la jornada laboral. Hegel (1816) observaba que “En el consumo, el hombre está en relación con producciones humanas, que a la vez utilizan esfuerzos humanos”. Marx (1848) afirmaba que, “cuando producen, los hombres se relacionan no tan solo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de modo que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales”. Las relaciones sociales en la producción tienen distintas estructuras y normas aplicables a la segmentación del trabajo, las diversas tecnologías, el desarrollo del mercado, la capacidad de producir expresada en horas de trabajo, las relaciones de sueldos y salarios, los beneficios y la rentabilidad de la inversión, entre otros factores.

Cuando se trata de producción, 100 veces hacen mucho más que una vez 100; por ejemplo, 100 colaboradores que hacen cada uno una sola cosa y una misma operación para fabricar un par de zapatillas producen más zapatillas y mucho mejor que un solo colaborador que se dedica a hacer las 100 operaciones sucesivas para elaborar uno. De lo anterior se desprenden algunos de los principios de que a cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Como cada tarea supone una aptitud específica, entonces cada oficio demanda destrezas, talentos y habilidades, por lo que, precisamente, es la división del trabajo la que permite, mediante la diversidad, alcanzar la

excelencia al desarrollar las tareas de producción o servicios de una organización, así como al dar oportunidad a cada trabajador de dedicarse a ejercitar un oficio.

Las concepciones ergonómicas de la sociedad consideran dos modelos:

- ✓ El primero es el modelo del taller, en el cual cada uno ejercita con eficiencia una tarea especializada acorde con sus habilidades.
- ✓ El segundo corresponde al modelo de un cuerpo, donde cada órgano se desarrolla conforme a su naturaleza y ejerce una función especializada que corresponde al sitio que ocupa dentro del organismo.

Ambos modelos justifican cabalmente la existencia de cada colaborador y trabajador, puesto que, por un lado, la productividad y la organización del taller explican la existencia de otros, mientras que el desarrollo y la fortaleza del cuerpo justifican la particularidad anatómica y la estricta especialización de cada órgano.

A finales del siglo XIX se pensaba que la eficiencia y la productividad de la sociedad deberían ser el ideal de las personas, mientras que periodos anteriores se pensaba que la perfección era el ideal que se pretendía alcanzar. Tales concepciones confundieron el trabajo productivo y el trabajo como medios de perfeccionamiento de las personas. La división del trabajo recibió muchas críticas. Se decía que las personas se limitaban a sí mismo al limitar su trabajo y se verificaba la paradoja de que cuanto más se liberaba el hombre de la naturaleza por medio de su trabajo más esclavizado se sentía por este. Además, se verificó que cuanto más dominaba a la persona en su trabajo, haciéndolo más mecánico, simple, rudimentario y fácil, más inhumana se volvía su actividad laboral. En este contexto, la división del trabajo acarreó varias consecuencias importantes: el desarrollo de la productividad y de la sociedad industrial y de consumo, así como la consolidación de la

vida urbana, pues los obreros tuvieron que desplazarse hacia los grandes centros industriales. Nicolás Grimaldi (1998) distinguió dos tipos de trabajadores que constituyen dos tipos de hombres diferentes:

- ✓ El primero corresponde a los artesanos, a quienes define como obreros que actúan sobre la materia desnuda que transforman y están en relación con cosas sometidas únicamente a la pura necesidad. No conocen más que las leyes de la naturaleza, las cuales no admiten excepción. Para ellos, lo posible es un teorema de lo real: el porvenir se deduce a partir del presente. Desde su visión, es inútil intentar lo que no se puede; pero lo que es posible hacer tiene que concretarse.
- ✓ El segundo tipo corresponde a vendedores, abogados, políticos, sacerdotes y profesores, quienes a la vez actúan sobre hombres a quienes intentan persuadir, por lo que están en relación con otras voluntades sometidas únicamente a su libertad. Su quehacer está determinado; se trata de la opinión. No conocen otras reglas que las de la costumbre, los usos y la cortesía, que sufren siempre miles de excepciones.

Mientras el primer tipo de trabajadores solo tiene relación con la eficacia mecánica, los segundos únicamente se relacionan con la eficacia de los signos, el lenguaje, la retórica y la semiología. Para ellos, basta con convencer para vencer. Seducir es aceptar. Desde su perspectiva, todo puede defenderse: nada está nunca ganado o perdido de antemano. Para los primeros, es el mérito el que hace el éxito. Para los segundos, es el éxito el que hace el mérito. Los primeros no creen más que en la fuerza, una fuerza donde todo es explicable. Los segundos casi no creen más que en la suerte. Por eso los primeros casi no tienen religión; mientras que los otros casi todos son religiosos, pero su religión es más bien superstición.

El valor de intercambio de una mercancía

El valor de un producto es el tiempo de trabajo materializado en él (Smith, Adam).

¿Qué constituye el precio justo de un trabajo? ¿Qué determina el valor de los tipos de trabajo?

Lo que no tiene **VALOR REAL DE USO** no puede tener **VALOR REAL DE INTERCAMBIO**.

Teoría de la equidad

Equidad se limita como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan, durante su jornada laboral. La recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. Las personas comparan lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas de los colaboradores con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción.

La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás,

evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Adams expuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en nuestra motivación. En todo contexto laboral, evaluamos el esfuerzo y dedicación que ponemos en las funciones que realizamos y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio de esta labor realizada. De esta forma, calculamos la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros y colegas. Ante estas situaciones surgen las preguntas: ¿Estoy siendo remunerado de acuerdo con mis resultados? ¿Mis compañeros o colegas de labor perciben el mismo salario que yo, aunque su desempeño sea inferior al mío? ¿Mis compañeros perciben las mismas recompensas que yo? Para que se considere justo lo que el colaborador recibe por el trabajo, deberá haber una relación entre cómo se desempeña en su jornada laboral y el valor agregado que integra (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etc.).

Ante cualquier variación en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño, no obstante, el punto de equilibrio será del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva, un ejemplo puede ser la relación que existe entre los permisos de trabajo, en donde el trabajador buscará justificar su ausencia.

TEORÍA DE EQUIDAD



El siguiente es un ejemplo del tipo de estudios que se generan a la luz de la teoría de la equidad (Adams y Rosenbaum, 1962). Los investigadores tomaron como modelo de análisis a estudiantes que se desarrollarían como entrevistadores de tiempo parcial. A la mitad de los estudiantes se les mencionó que no contaban con las habilidades, méritos y cualidades para desempeñarse en el trabajo, pero, como este debía realizarse en un corto periodo se les tenía que contratar, dada la demanda; también se les indicó que, por razones técnicas, se les pagaría lo mismo que a quienes sí tuvieran la capacidad para el trabajo. En paralelo, a la otra mitad de los estudiantes se les aseguró que estaban capacitados para ejercer este cargo y se les contrató. En seguida, los estudiantes salieron a realizar entrevistas durante más de dos horas y media. Ninguno se dio cuenta de que se trataba de un experimento. Los resultados demostraron que a quienes se dijo que no estaban calificados trabajaron más arduamente que los otros. Los entrevistadores “incapaces” realizaron muchas más entrevistas que los “plenamente capaces”. La teoría de la equidad indicaría que los estudiantes que pensaron que se les pagaba más en relación con su nivel de destreza realizaron más entrevistas, de modo que su aportación destreza-trabajo se equilibraría con el resultado de su alta paga. Aquellos que sentían que sus destrezas

justificaban su remuneración no sintieron que tenían que trabajar tan arduamente. Entonces, la inequidad ocurre cuando:

- a) Los resultados (sueldos) son muy bajos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador se siente insatisfecho.
- b) Los resultados (sueldos) son muy altos, en comparación con la aportación (esfuerzo); en este caso, el trabajador siente culpabilidad.

Cabe señalar que, al parecer, las personas logran tolerar mejor la culpabilidad que la insatisfacción (Jacques, 1961; Pritchard, 1969).

Cuando hay un estado de inequidad o injusticia, buscamos la justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante; de lo contrario, nos desmotivamos o, en algunos casos, incrementamos el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los otros.

Aunque se han realizado pocos trabajos de investigación respecto a esta teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo influye definitivamente en la motivación, aumentándola o disminuyéndola.

Procesos de comparación social:

Es importante resolver algunas interrogantes antes de realizar predicciones del proceso mediante el cual se eligen otros sujetos para realizar comparaciones. Evidentemente, una persona no compara el nivel de recompensas que recibe con el de todas las demás.

En dos estudios se encontró que los individuos comparan sus ingresos no tan solo con los de otras personas de la misma organización, sino también con los de quienes no son

miembros. Las teorías de Adams, Patchen y Homans concluyen que la cantidad de satisfacción o insatisfacción no es únicamente una función de las diferencias en los niveles de recompensa entre las dos personas, sino que también está influida por las discrepancias en variables como el mérito, la antigüedad, el origen étnico, entre otras, que el individuo considera bases “adecuadas” para una distribución de recompensas.

Una solución teórica habitual que busca disminuir los niveles de comparación ha sido tratar los sentimientos de desigualdad o injusticia como una respuesta a las diferencias que se perciben entre las relaciones de recompensas, así como entre los “insumos” o “inversiones” de los individuos. De esta forma, por medio de un sencillo sistema consistente en tan solo dos personas, los niveles adecuados y equitativos de recompensa de cada una se predicen como dependientes de cuatro series de variables:

- ✓ El nivel de recompensa recibido por el otro.
- ✓ El grado en que el otro posee atributos que sean insumos potenciales o inversiones.
- ✓ El grado en que el individuo posee los mismos atributos.
- ✓ Las reglas empleadas por el individuo para traducir las diferencias en atributos poseídos y en un diferencial de recompensa adecuado.

Se predice que el grado de desigualdad que sufre la persona y su actitud hacia el sistema de recompensa son, a la vez, función de cada una de estas variables y de su propio nivel de recompensa.

Conducta del individuo ante la percepción de inequidad

Una explicación completa del papel que desempeñan las comparaciones sociales para determinar las conductas de los individuos hacia su trabajo debe analizar tres aspectos:

- ✓ Cómo se eligieron las comparaciones.
- ✓ En qué forma se combina la información acerca de uno mismo y de otros para emitir juicios de justicia o equidad de cualquier diferencia en recompensas.
- ✓ El mecanismo por medio del cual se reducirá o eliminarán la desigualdad o la injusticia.

Richard A. Coster y Dan R. Dalton señalan que las relaciones de trabajo no son estáticas y que, por regla general, las desigualdades no se presentan de manera aisladas ni en forma singular. Estos autores mencionan que hay un límite hasta donde la persona tolera una serie de hechos injustos, pero que un incidente de más puede llevarla a rebasar ese límite; es decir, una injusticia relativamente menor lleva al individuo más allá de su límite de tolerancia, con lo que presentará una reacción extrema y, al parecer, inadecuada.

Deferentes estudios e investigaciones han revelado que la reacción de una persona ante una desigualdad depende de su historial de desigualdades. Aquí es donde se desarrolla el énfasis en la motivación. Si el valor de la relación aporte-resultados que la persona percibe es igual al de otros, considerará que la situación es equitativa y no habrá tensión alguna, ya que considerará que su aporte es significativo, al igual que el resto de los demás colaboradores. A diferencia si la persona se considera excesivamente recompensada, tratará de compensar ese exceso. Para aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán reducir de muy diversas maneras; por ejemplo, disminuyendo esfuerzos, solicitando un aumento de sueldo o recurriendo al ausentismo, la impuntualidad, los robos, etcétera.

La teoría de la equidad menciona la importancia de que los gerentes lleguen a conocer a sus trabajadores y reconozcan que se desenvuelven en un ambiente de relaciones

humanas, solamente así entenderán las consideraciones acerca de la equidad que hacen sus empleados. La capacidad y habilidad que los gerentes y administradores presenten para manejar estas situaciones dependerá única y exclusivamente de la posibilidad de analizar la sensibilidad que cada empleado tiene respecto de la equidad. Dentro del contexto laboral y en la sociedad en general, nos encontraremos con personas quienes son más “racionales” y otros más “sensibles”, lo cual los vuelve más propensos a generar tensión, la cual será mayor cuanto mayor cuando se logra percibir la desigualdad percibir.

Identificar a los empleados que entran en cada categoría ayuda a definir quiénes podrían experimentar desigualdad en una situación determinada y en qué medida eso afectaría su conducta.

Las diferencias producidas por la “sobre-recompensa” están asociadas con los sentimientos de culpa, en tanto que las producidas por la “baja recompensa” se asocian con sentimientos de angustia e injusticia. La percepción de desigualdad a menudo origina algunas de las siguientes reacciones de conducta por parte de los trabajadores:

✓ **Cambian sus insumos:**

Cuando nos referimos a insumos se entiende todo aquello que un trabajador percibe como parte de su contribución al trabajo: edad, habilidad, educación, experiencia y nivel de esfuerzo invertido. Al observar desigualdad, el trabajador quizás ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, de modo que también cambiarían sus contribuciones.

✓ **Cambian sus resultados:**

Cuando un colaborador considera que su labor se encuentra bien remunerada, buscare aumentar sus resultados y por consecuencia mejorar sus ingresos, este

fenómeno también se puede dar de forma negativa, bajando los resultados o poco cumplimiento de metas.

✓ **Distorsionan su percepción de sí mismos:**

Para un trabajador es fundamental que la gerencia logre valorizar su labor, por lo que constantemente buscare evidenciar su esfuerzo y sobresalir del equipo de trabajo, reforzando así su autoestima o su autoconcepto.

✓ **Distorsionan su percepción de los demás:**

Los trabajadores tienden a pensar que su labor es significativa e indispensable en la organización, o por el contrario consideran que hay puestos de trabajo muy específicos y difíciles de cumplir, sin embargo, en muchas oportunidades consideran que hay puestos en donde su labor no es relevante.

✓ **Eligen un punto de referencia diferente para modificar sus propias contribuciones o compensaciones:**

Constantemente el ser humano utiliza el método de comparación. Es normal que un trabajador se plantee la pregunta de cuanto ganaba anteriormente, o cual es la diferencia de su remuneración con la del resto, incluso pensar en que están ganando más que su padre cuando este tenía su edad, este punto de referencia permitirá que exista un deseo de mejorar continuamente.

✓ **Abandonan el campo:**

Equivale a dejar el empleo y buscarse otro más equitativo.

✓ **Aumentar ya sea su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado:**

Esto cuando se trata de una situación de paga excesiva.

Sobre la teoría de la equidad

El autor Weick (1963) destaca que la teoría de la equidad pasa por alto posibilidades como la negación, la diferenciación, la tolerancia de discrepancias, la alteración del objeto de juicio, el apoyo y el incremento de la tarea.

En este contexto, Víctor Vroom (1964) considera que, de acuerdo con la teoría, la satisfacción del trabajador con su remuneración es una función de:

- ✓ Su opinión sobre las características que cree poseer.
- ✓ Su opinión sobre el grado en que tales características le darían resultados compensadores en su trabajo, es decir, su valor como insumos.
- ✓ Su opinión sobre el grado en que recibe estas recompensas o los resultados de su trabajo.
- ✓ Su opinión sobre el grado en que otros poseen esas características.
- ✓ Su opinión sobre el grado en que otros reciben recompensas por sus trabajos.
- ✓ El grado en que se compara con otros.

Entre las principales dificultades a las que se ve expuesta esta teoría se debe al tener que enfrentar un gran número de variables, la complejidad en su interacción y lo inadecuado de su definición de operación.

Conocemos muy poco acerca del modo en que la gente selecciona a los referentes de sus comparaciones, por lo que resulta difícil conocer cómo y cuándo cambian esos factores con el paso del tiempo, lo que trae por conclusión una relatividad en el concepto de desigualdad.

Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría difiere de otras de la compensación, ya que considera que la mayoría de las conductas están determinadas ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales que ocurren en el interior de una organización. El factor fundamental para el control del comportamiento es el reforzamiento.

El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es en parte conceptual y en parte metodológico. Se trata de un problema de carácter conceptual porque, en muchos casos, los proyectos o programas de reforzamiento son inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales propuestas. En lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil comprobar los resultados del reforzamiento sobre el comportamiento, ya que con su uso suelen introducirse otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos (por ejemplo: retroalimentación o establecimiento de objetivos).

Teoría de la expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva ante la posibilidad de alcanzar un objetivo y/o meta en particular. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor agregado que el colaborador pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se

cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Teoría de la expectativa de X valor

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la afirmación de que una conducta específica dará un resultado en específico.

“Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno” Vroom (1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas, por lo que principalmente tenemos que tener en cuenta que un objeto u objetivo puede tener los siguientes valores:

- ✓ **Intrínseco:** cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual.
- ✓ **De dificultad:** si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo.
- ✓ **Instrumental:** cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo.
- ✓ **Extrínseco:** cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero.

Modelo de las expectativas de Vroom

A lo largo del tiempo, el modelo motivacional de Víctor Vroom ha sido objeto de estudio y mejoramiento por parte de autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

✓ **Valencia:**

Interpreta el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinado objetivo o meta. Este nivel de deseo varía de un individuo a otro, pero también puede variar con el paso del tiempo; está condicionado por la experiencia de cada persona. El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1 . Un ejemplo claro de la valencia puede evidenciarse en la estabilidad de un trabajador. Cuando un colaborador no quiere llegar a un resultado determinado (despedido, amonestado, etc.), el valor adoptado es -1 . Cuando el resultado le es indiferente (recibir la compensación en dinero en efectivo o en un cheque, nueva asignación de beneficios o convenios empresariales, etc.), el valor es 0 . Cuando la persona busca alcanzar un objetivo (como lograr un ascenso, ser promovido a otra área, etc.), su valor será 1 .

✓ **Expectativa:**

Está representada por la convicción que posee el individuo de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1 . Las expectativas dependen en gran medida de la percepción de la persona de sí misma: si se considera con la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja.

✓ **Instrumentalidad:**

Está representada por el juicio que realiza la persona de que, una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre 0 y 1.

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en base de necesidades no satisfechas ni de la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia aportan de manera significativa en su comportamiento.

Esta teoría colabora de forma significativa con la administración, pues explica cómo a cada trabajador lo motivan no tanto factores objetivos, sino más bien la percepción de dichos factores y la valoración subjetiva que haga de ellos. Además, busca identificar y reconocer el equilibrio que existe entre las expectativas y la recompensa, señalando que cuando no existe un equilibrio de estas dos variables, surge una fuente de desmotivación. El modelo constituye un planteamiento realista, pues demuestra que cada persona lleva a cabo sus propias valoraciones, además de dinámico, ya que reconoce que esas mismas valoraciones cambiarán a lo largo del tiempo. El modelo permite que se represente como:



ECUACIÓN DE MOTIVACIÓN

La ecuación indica que la motivación es una función de la expectativa, la instrumentalidad y su valoración, unidas por un factor multiplicador, lo cual demuestra su asociación. Ahora bien, si cualquier factor es nulo, el resultado final también lo será.

La teoría formulada por Víctor Vroom establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan o especulan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o la mayor ganancia posibles, y se lograra ver visualizado a través de su comportamiento, si consideran que así conseguirán recompensas determinadas, como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo anhelado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Desde luego, a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía. Sin embargo, es el grado de expectativas lo que decidirá si el sujeto pondrá perseverancia en alcanzar las recompensas.

En este modelo, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal, es decir, los individuos estarán satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean, por lo que su desempeño será eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

La teoría de las expectativas exhibe una concepción de la motivación que integra elementos como garantizar la igualdad en la organización, reforzar las conductas deseadas, así como establecer metas y objetivos específicos, desafiantes y aceptadas por el personal. Ofrece un panorama macro de la motivación que integra muchos de los elementos de las teorías de las necesidades, la igualdad y el esfuerzo.

La teoría de Vroom sostiene que la motivación está en función de la interacción (o multiplicación) de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Conforme aumenta cada uno de los componentes, también se incrementa la motivación; conforme cada elemento disminuye, también se reduce la motivación. Dado el efecto multiplicador, si alguno de los tres elementos se reduce, la motivación también lo hará.

Modelo de las expectativas simplificado

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana; no obstante, es en el trabajo donde logra el mayor predominio. Por lo general, la actividad laboral que desempeñamos ocupa una gran cantidad de horas al día y la mayoría de nuestras vidas, de modo que es necesario que estemos motivados por ella, y que no se convierta en una actividad alienada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, la sensación de ser competentes y útiles, lo mismo que la conservación de nuestra autoestima.

MODELO DE ESPECTATIVAS DE VROOM



Vroom (1964) destaca cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. En su opinión, el trabajo remunerado:

1. Provee al trabajador un salario a cambio de sus servicios.
2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.

4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Da la oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

Modelo de Compensación Según la Etapa de Madurez de la Empresa.

Los modelos de compensación han de adaptarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento y desarrollo. Todas las organizaciones evolucionan a través de diferentes etapas:

- ✓ Lanzamiento.
- ✓ Expansión.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Declive o Renovación.

Cada etapa tiene un enfoque único. La transición entre una etapa y otra requiere de un conjunto de soluciones de gestión.

Es necesario adaptar el modelo de compensación al momento del negocio en su evolución porque cada fase tiene sus diferentes problemáticas de recursos humanos que hay que enfrentar. Se debe tener en cuenta que es necesario ponderar el grado de adaptación del modelo de compensación en sus diferentes geografías, divisiones, o líneas de negocio.

- ✓ **Primera Etapa – Lanzamiento:** Al iniciar la actividad es necesario contratar a talento humano experimentado, incluyendo a los niveles jerárquicos más altos, ya que son cargos estratégicos que nos permitirán organizar y direccionar el tamaño deseado del negocio, planificar tácticas de crecimientos. Para esta etapa el modelo de

compensación más adecuado a utilizar es: realizar propuestas atractivas respecto a rangos salariales y niveles del cargo a desarrollar, utilizar bonus de contratación (hiring bonus o sign-in bonus), tanto en dinero como en acciones (stock options), hay que obtener información competitiva respecto a los aspectos económicos del mercado.

- ✓ **Segunda Etapa – Expansión:** Se debe considerar que en la primera etapa se debía utilizar una estrategia más agresiva, sin embargo, en este periodo nos permitirá contratar a nuevo personal con remuneraciones sobre y bajo el mercado, los índices de promoción serán mayores pues se estará construyendo la infraestructura, el crecimiento conlleva a valorizar las funciones de cargos específicos, lo cual puede producir problemas de equidad. Las opciones de compensación serán típicas de incrementos salariales basadas en mérito, la utilización adecuada de excepciones, pueden ser necesarios múltiples incrementos salariales por año, y un uso adecuado de criterios de clasificación de puestos.

- ✓ **Tercera Etapa – Liderazgo:** En este periodo los profesionales maduran en los rangos, hay un alto compa-ratio (posicionamiento salarial en el rango respecto al mérito), suele existir deseos de promoción inapropiados, emergen temas de dimensionamiento de personal, problemas de retención de profesionales valiosos, se presenta una presión creciente sobre las clasificaciones de los puestos de trabajo, presión creciente sobre los costes laborales. Las opciones de compensación de esta etapa serían los programas de recompensas, el foco en oportunidades de desarrollo y rotación, el cross-training, las herramientas de retención para los profesionales claves, los incentivos basados en acciones u opciones de compra de acciones, las herramientas y prácticas para ayudar a gestionar los costes salariales.

- ✓ **Cuarta Etapa – Declive o Renovación:** En esta última etapa, se necesita una redefinición de los puestos, identificar y contratar nuevas competencias centrales, reciclar a una buena parte del personal, se pueden presentar dificultades en equidad, dado que los negocios nuevos sustituirán o quitaran importancia a los antiguos, hay que realinear a los profesionales importantes y claves para la organización, problemas de dimensionamiento de personal, retención de profesionales en posiciones externas. Las opciones de compensación características de esta etapa son los programas de transición de carrera laterales, negociar remuneraciones con colaboradores nuevos, generar herramientas de retención para profesionales claves y la aplicación adecuada de excepciones en niveles salariales individuales.

Modelos de compensación, sus características y como emplearlos de manera eficiente

En la siguiente unidad, analizaremos las características más simplificadas para los modelos de compensación. Lo primero que debemos tener claro es como desarrollaremos el concepto de equidad interna, o cómo los modelos de compensación pretenden ser equitativos en pagar en función del nivel de responsabilidades o de contribución a los resultados empresariales. A continuación, nos fijaremos en el concepto de equidad externa, o cómo las empresas supervisan la evolución de los salarios para profesionales que ocupan puestos equivalentes con el objetivo de mantener la competitividad en los suyos. Posteriormente intentaremos visualizar, cómo el rendimiento puede convertirse en un factor determinante de la remuneración individual. Nos referiremos también a otros factores utilizados cada vez menos tales como la antigüedad y la edad. Dentro de las nuevas tendencias, la valoración del potencial o del nivel de habilidades para guiar los salarios.

Haremos una referencia a los diferentes esquemas de composición salarial: fijo, variable, beneficios, deteniéndonos en la variedad y tipología de éstos últimos para conocer su finalidad. Y por último repasaremos otros sistemas de recompensas.

Equidad Interna: Pagar en Función de las Responsabilidades.

Muchas organizaciones se encuentran en la búsqueda o tratan de ser equitativos equitativo en la administración de los sueldos, la primera medida que busca compensar la equidad interna suele ser intentar pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la empresa. Dicho de otra manera, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la compañía. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor remuneración. Para poder medir el impacto, o los resultados, se suele empezar definiendo las responsabilidades y funciones del trabajo en cuestión. Una vez definido el trabajo, normalmente a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos, hay que asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar a este proceso se le denomina valoración de puestos y se trata regularmente de una medición interna, y en puntos. En este ejercicio no se tiene en cuenta el valor de ese puesto de trabajo en el mercado. Otra cosa es que se trate de encontrar una coherencia entre ambas valoraciones, que no en todos los casos es posible. Una vez valorado el puesto, es posible clasificarlo en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo las bandas, niveles o rangos salariales.

La percepción por parte de los empleados de mayor o menor equidad consiste en poder demostrar si estas valoraciones y clasificaciones de puestos en niveles se pueden explicar mediante algún método lógico. Porque puede ser intuitivo demostrar que la contribución a los resultados de una empresa suele ser significativamente mayor, un ejemplo claro de esta situación puede ser la valorización de un Gerente General versus una secretaria, lo que

evidenciara un salario notablemente una superioridad en el salario de la jefatura. Pero puede no ser tan obvio cuando valoramos el trabajo de dos ingenieros de cinco años de experiencia, uno trabajando en un puesto comercial ganando el doble que otro en una planta de fabricación dirigiendo un grupo de operarios en una cadena de montaje. ***¿Qué lleva a valorar un puesto realizado por uno más que el del otro? ¿Puede ser percibido como algo equitativo?*** Tendríamos que ser capaces de entender los factores de valoración utilizados en el método de valoración de puestos que han llevado a asignar tal valoración relativa (si es que no ha predominado la valoración de mercado sobre la valoración interna).

La promoción en estos modelos de retribución que se basan en situar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales se entiende como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades, ya sea en la misma área de trabaja, o cambiando a otra.

Equidad Externa: Pagar en Función del Mercado.

Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación, el cual se orienta a encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales, podemos decir que las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Este principio implica que si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo.

Para lograr un adecuado balance, las organizaciones realizan estudios del mercado laboral en lo que respecta a las remuneraciones. Para ello suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales donde comparten información de salarios reales pagados a sus empleados en puestos comparables, con el fin de lograr un equilibrio.

La conclusión de todo este esfuerzo de mirar hacia fuera es obtener una medida de los puestos en cada mercado local. Esta medida, regularmente es expresada en salario medio, máximos y mínimos y distancia entre éstos, o entre medias y máximos/mínimos, lo cual determina el valor del puesto y su posterior posible clasificación en la estructura de rangos salariales. Nos referimos a equidad externa percibida cuando las personas pueden responderse a la extendida pregunta de cómo pagan otras empresas por el trabajo que ellas hacen. Para ser precisos, deberíamos decir, un trabajo “similar”, pues el mismo proceso de benchmarking de puestos asume que no existen coincidencias al 100%, sino que se trata de comparaciones aproximadas, en base a descripciones convencionales que sirven para encontrar indicaciones del valor de los puestos de trabajos. Este valor está expresado en la moneda local, tal como se expresan los valores de los salarios.

También se suelen aprovechar estas encuestas para preguntarse acerca de las diferentes prácticas retributivas: dietas, guardias, gastos por uso del coche privado, beneficios sociales, etc.

Existe un profundo debate en las organizaciones que se han sometido a procesos internos largos y exhaustivos de valoración de puestos: si el valor resultante de la valoración interna en puntos de un puesto sugiere la asignación a un nivel retributivo diferente del nivel que sugiere el valor resultante de una encuesta salarial, **¿Cuál prevalece?** Dicho de otro modo, las valoraciones relativas de puestos pueden haberse hecho siguiendo criterios internos altamente sopesados y sólidos, y permitir asignaciones estables a los rangos salariales,

escapando a las variaciones del mercado, por otra parte, difíciles de gestionar cuando con frecuencia no es habitual que se puedan reducir los salarios. Sería una razón a favor de que prevalecieran los sistemas de valoración de puestos. Sin embargo, si el salario marcado por la valoración interna no está cumpliendo su objetivo para atraer y conservar empleados valiosos, o se encuentra pagando excesivamente respecto a otros competidores, estaríamos alejándonos del fundamento y propósito del modelo de compensación. En este caso, prevalecería la valoración de mercado. Lo habitual, y es como normalmente se resuelve este dilema en la mayoría de las organizaciones, es disponer de ambas valoraciones y hacerlas complementarias. Aunque algunas prefieren la simplificación y suelen quedarse con los estudios de mercado. Un uso mixto permite dar mayor peso a las valoraciones de mercado cuando existen suficientes garantías de que el puesto que se está comparando refleja adecuadamente el puesto de la propia organización, y que análisis de los datos muestra una alta validez y fiabilidad en los resultados. En el caso que no se den estas condiciones, la valorización se inclinaría hacia la aplicación de los valores derivados de un proceso de evaluación de puestos. Frecuentemente ambas valoraciones coinciden bastante, excepto en aquellos puestos que han sufrido un fuerte desajuste, lo que normalmente sucede de manera temporal, dada la oferta y demanda en un mercado determinado. Una valoración interna daría un valor significativamente menor al que otorga el mercado. También en este caso las organizaciones atentas en sus modelos retributivos tienden a dar como una solución incluir bonos o salario variable no consolidable para el periodo de alta demanda de éstas.

Incentivación: Pagar en Función del Rendimiento.

La compensación basada en el rendimiento (performance based pay) lo permite compensar más a aquellos que dentro del mismo nivel de responsabilidad contribuyen más a los

objetivos organizacionales, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos.

Es importante señalar que los criterios considerados (desempeño y nivel de responsabilidad) siempre van juntos. Sería absurdo pagar exclusivamente en base al desempeño, un ejemplo que podríamos considerar sería pagar más a un operario de producción que presente excelentes resultados de desempeño, que a una jefatura de gran responsabilidad con un desempeño normal.

Este modelo de compensaciones supone superar los modelos más clásicos o antiguos de compensación en base a criterios más neutros como la edad, la antigüedad, la inflación, o tablas de incrementos por categorías profesionales establecidas o negociadas a través de convenios colectivos. Representa la individualización del salario y su relación con el nivel de desempeño individual o de equipo.

Regularmente, un modelo basado en el rendimiento se encuentra vinculado a un sistema de gestión del desempeño en donde se fijan los objetivos para la persona al principio de un periodo, y se evalúan el desempeño a través de los resultados y la valoración de otros factores de desempeño. Esta evaluación suele dar lugar a una calificación, que a su vez sirve de input para dar inicio a el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento.

Cuando nos referimos a compensación basada en el desempeño es preciso contar con: objetivos individuales/equipo, factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que facilitan a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial consecuente con las valoraciones del nivel de desempeño y responsabilidad.

Dentro de las estructuras de rangos o bandas salariales creadas por las empresas para clasificar los puestos de trabajos en grupos de nivel de responsabilidad similar, la manera más adecuada de compensar el desempeño es actuando sobre el recorrido del salario dentro de las bandas salariales.

Para gestionar apropiadamente la compensación en base al desempeño se utilizan varios instrumentos, pero los más divulgados son:

Matrices de incrementos

Son herramientas de ayuda para la toma de decisión en las revisiones salariales, que combinan el posicionamiento actual del salario de una persona en el rango indicado por la calificación obtenida. Se trata de que a menor salario dentro del promedio y más alta calificación le corresponda mayor incremento. Y, al contrario, un salario superior al estándar y baja calificación, un incremento pequeño, o nulo si se puede.

Los índices de comparación:

Permiten comparar los salarios individuales, con el salario de referencia que suele ser el punto medio del rango o mercado establecido.

Nuevos Modelos: Pagar en Función de Habilidades, de la Contribución, del Potencial.

Para muchas organizaciones es fundamental tener un programa de compensaciones seductor y atractivo para sus colaboradores, independientemente de su orientación o tipo de puestos, por lo que han probado establecimientos de nuevos modelos de compensación, abandonando los que ya estaban analizados, con resultados mixtos.

Uno de los más llamativos es el denominado pago por competencias o habilidades, la creación de estos modelos suele venir de la mano de la integración de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias, siendo un sistema que trata de abarcar los principales ejes de una gestión de capital humano en una organización: selección, formación/desarrollo, evaluación, promoción, y compensación. En este caso, se busca que el sistema de compensación apoye o dé coherencia al resto de las unidades, áreas y departamentos, de modo que, no es tanto el desempeño o el nivel de responsabilidad lo que determina el salario sino el nivel de competencias que posee una persona. En este contexto, las organizaciones se olvidaron de añadir “competencias demostradas”, y generaron en las personas un afán de seguir cursos internos y externos que los cualificaran para obtener puntos por cada título obtenido, fomentando la “titulitis” y olvidando la deseada mejora del desempeño en el entorno real de trabajo, alineado con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, debemos de reconocer que estos casos extremos no se suelen dar en la práctica. La realidad es que las competencias, si están bien definidas, son unos excelentes predictores, por lo que, actuando sobre ellas, estaremos de forma indirecta actuando sobre los resultados. En realidad, lo que cambia es el énfasis o el peso que se da al desarrollo de competencias respecto a otros elementos más clásicos como el nivel de responsabilidad. También, ha influido mucho en la popularidad de estos modelos la existencia de competencias en alta demanda, donde se ve más claro este desequilibrio de criterios. Por ejemplo, se han pagado salarios muy inflacionados, en los momentos cumbre de alta demanda y escasa oferta, a profesionales expertos en SAP, con tal que tuvieran un mínimo de dos o tres años de experiencia en SAP, independientemente de su grado de madurez profesional como programador junior, analista, jefe de equipo, consultor, consultor senior o gerente.

La forma de valorar el grado de competencia (ya sea en técnica, genéricas, habilidades, etc.) que después influirá en el nivel salarial, suele ser utilizando escalas de graduación de puntos, normalmente enumerando lo que la persona sería capaz de hacer en cada punto con descripciones comportamentales.

Remunerar solamente por el nivel de contribución, es decir por el impacto que los resultados del trabajo de una persona producen realmente o se espera que produzcan, en los resultados de la unidad donde trabaja o directamente en la organización, es asimismo una tendencia que han seguido muchas compañías que busca recompensar más directamente a las personas, haciendo poco o ningún caso del número de años de experiencia, nivel de responsabilidad edad u otros factores. Este modelo es visto por su lado negativo, debido que a fines de los años noventa en la eufórica escalada de salarios producida como consecuencia de las promesas que parecía anticipar las empresas de internet. Personas muy jóvenes, con una buena formación y buen dominio de conocimientos técnicos asumían roles en estas empresas con remuneraciones similares a las de personas que con veinte años más de experiencia trabajaban en empresas más tradicionales. No obstante, algunas organizaciones ponen en práctica planes acelerados de promoción de alto potencial, de jóvenes directivos, etc. sacando a estos profesionales de la trayectoria de progresión salarial estándar pensada para la mayoría del personal, y aplican estos principios de pago por contribución. La técnica de arquitectura de rangos denominada “broadbanding”, sirve a este propósito de retribuir por contribución.

Finalmente, nos referiremos a los modelos que están diseñados de modo que incluyen pagar por potencial. Se trata fundamentalmente de sistemas de pago en base a responsabilidades y desempeño, que de algún modo incluyen la variable potencial como un modulador a la hora de la revisión salarial.

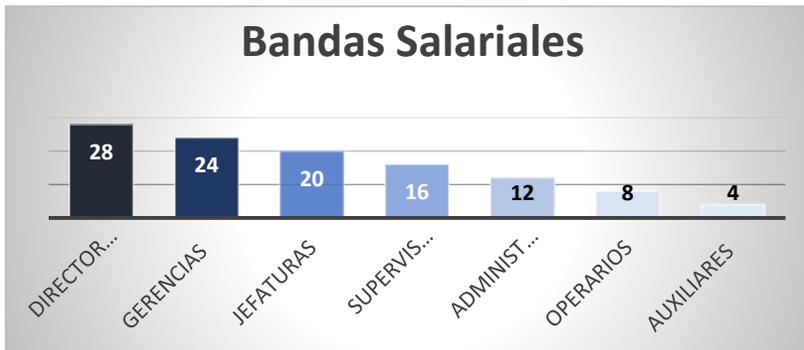
¿Qué es realmente pagar por el potencial? Se entiende que una persona tiene potencial cuando se piensa que esa persona es promocionable, es decir, es capaz de evolucionar de modo que en un futuro podrá ocupar puestos de un mayor nivel jerárquico o podrá adquirir mayores responsabilidades en sus funciones. Hay organizaciones más estables donde la diferenciación entre personas promocionables y no promocionables se manifiesta más claramente. Se logra visualizar normalmente de organizaciones con organigramas bastante estáticos y posiciones muy definidas, donde las oportunidades de promoción están bastante limitadas. Se dan casos claros de personas que evolucionan hasta un nivel jerárquico determinado y de ahí no pasan, ya sea por la propia limitación de madurez profesional, o por la limitación de puestos disponibles a los que promocionar. Hay otras organizaciones, piénsese en el mundo de las consultoras, en las que casi, al contrario, se fomenta el espíritu de crecimiento profesional continuo hasta el extremo de que se considera extraño el que una persona no desee ser promocionada.

En la actualidad existen opiniones diversas acerca de si es conveniente retribuir el potencial, o si esto puede ser un motivo de inequidad para el colaborador que trabajando al mismo nivel de responsabilidad y rendimiento reciben un tratamiento desigual. Aun así, en casi todas las empresas existe el tratamiento salarial excepcional para personas con maduraciones profesionales veloces, con objeto no sólo de premiarlas sino también de retenerlas, ya que son colaboradores valiosos y en muchos casos indispensables para la organización.

Una manera de examinar implícitamente la retribución del potencial es a través de las denominadas carreras rápidas. Una persona con una evolución estándar tendrá una velocidad normal en el recorrido de su salario a través de la banda salarial en la que se encuentra. Sus revisiones salariales se harán en base a un uso estándar de las matrices

de incrementos. Sin embargo, una persona con alto potencial que se quiera recompensar y retener será contemplada con una visión más amplia en el recorrido a través de varias bandas salariales. El uso de las matrices salariales será más agresivo. O simplemente se acelerará el salto a la siguiente banda, antes de los años requeridos para permanecer en una banda, elevando así el techo de potencial salarial, según va subiendo de banda.

EJEMPLO DE ESTRUCTURA DE BANDAS SALARIALES



Modelos Tradicionales: Sus compensaciones se ven reflejadas en función de antigüedad, inflación, convenios.

Un importante conjunto de empresas nacionales e internacionales, sobre todo aunque no sólo, del ámbito industrial o de la administración pública fundamentan las políticas salariales en los parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los colaboradores, o agrupaciones de éstos en sindicatos, y las direcciones de las empresas, realizan tratados o compromiso con el fin de brindar un bien estar organizacional, de los acuerdos fruto de estas negociaciones son los convenios colectivos, ya sea de empresa, sectoriales o intersectoriales. En estos convenios se suelen fijar criterios de revisión salarial generalizados que trata de garantizar el poder adquisitivo de los salarios, principalmente aplicados a tablas de remuneraciones mínimas organizados por categorías profesionales o grupos de puestos. Estas negociaciones vienen marcadas desde luego por el entorno

macroeconómico, pero también suelen tener en cuenta la situación de la empresa. Un criterio muy utilizado es la inflación, ya sea la del año calendario anterior, o la estimada según publicaciones oficiales para el año en curso. También, aunque cada vez menos, se contemplan en estos acuerdos pluses por antigüedad, transporte, nocturnidad, peligrosidad, etc.

La realidad es que la compensación en muchas de las organizaciones que basan la retribución de un colectivo de sus empleados en los parámetros salariales que fijan los convenios termina clasificándose en dos modelos. La de los empleados sujetos a convenio y la de los empleados no sujetos a convenio. Las remuneraciones mínimas fijadas en convenio son escasas por lo que la empresa decide pagar por encima del salario de convenio un “complemento personal”, que en realidad lo que hace es servir para individualizar el salario de la persona adecuándolo al nivel de responsabilidades y desempeño, siguiendo criterios de mercado o de valoración interna. Es habitual que las definiciones de puestos o categorías profesionales reflejadas en los convenios disten bastante del contenido real de los puestos, y su obsolescencia conduce a que la aplicación de los salarios de convenio termine siendo un puro trámite a la hora del procesamiento de las nóminas, o en el peor escenario, aunque se da poco, a tener sobre calificada la remuneración en relación con el mercado a ciertos profesionales.

La Importancia de los Beneficios Sociales

La compensación en especie está cada vez más extendida como práctica de las organizaciones para conseguir una serie de objetivos, empezando por la optimización fiscal y económica de la retribución, pasando por interés del empleador de proporcionar seguridad (seguros de riesgo o de ahorro), apoyar financieramente (préstamos, subvenciones,

productos de la compañía) o premiar la contribución (acciones de la compañía, reparto de beneficios), y terminando por aprovechar el uso privado de herramientas de trabajo (coche de empresa, ordenador personal, teléfono móvil). Las empresas también han de revisar la capacidad que los beneficios sociales pueden tener para atraer y retener profesionales entre sus competidores. Su comparación en términos económicos, así como en términos de percepción, es fundamental.

Para comparar adecuadamente el valor económico de los beneficios existen varios modelos, siguiendo los estudios de compensación total. Estos estudios comprueban el valor, normalmente de mercado, equivalente a dinero en efectivo, de cada uno de los beneficios y fijan el nivel salarial total y salarios variables para cada puesto de trabajo.

Muchas organizaciones ignoran el valor de percepción por parte de los empleados de la retribución en especie. Muchos de estos beneficios (planes de pensiones, seguros médicos, de vida, etc.) son costosos, e incluso pueden representar más del 20% de la retribución, por lo que debemos tener claridad que una vez que se conceden cuesta mucho eliminarlos, al considerarse como un derecho adquirido, junto a esto podemos evidenciar que son frecuentemente poco valorados por los empleados. Además, podemos apreciar que en muchas oportunidades los colaboradores no logran entender el beneficio y presentan una constante molestia o reclamo ante este. Dada esta situación existen dos posibles soluciones:

- ✓ Eliminar el beneficio y convertirlo en pago en dinero, lo cual será más percibible para el colaborador.
- ✓ Comunicar regularmente o mediante alguna herramienta de comunicación tipo “declaraciones individuales de remuneración total”, o simulaciones de remuneración

total, el cual permitirá que los colaboradores logren identificar cual es el valor de sus beneficios.

3.4 Otros Sistemas de Recompensas

Además de la remuneración fija y de los beneficios sociales, los modelos de compensación actuales suelen integrar otros planes o programas recogidos comúnmente bajo la denominación de retribución variable, aparte de otros esquemas de reconocimiento que tratan de premiar logros específicos, tales como eventos con familiares, viajes de trabajo, jornadas de outdoor para recompensar logros departamentales, o finalmente sistemas de refuerzo más psicológicos tales como el empleado del mes, al que ha destacado más en las encuestas de satisfacción al cliente. Últimamente, se está hablando también de modelos de compensación orientados a la retribución de tiempo por sus ventajas fiscales y de aprovechamiento de preferencias individuales por cuestiones de armonía entre la vida privada y la profesional.

La retribución variable se está extendiendo cada vez más en tres direcciones:

- ✓ Cada vez es mayor el porcentaje de empresas que usan algún programa de retribución variable.
- ✓ Dentro de una misma empresa cada vez es mayor el porcentaje de empleados que tiene retribución variable.
- ✓ Como promedio cada vez es mayor la proporción de salario variable sobre el total percibido

La retribución variable puede ser:

- ✓ A corto plazo (igual o inferior a un año): primas, comisiones, bonos, gratificaciones, bonos discrecionales, reparto de beneficios, entre otros.
- ✓ A largo plazo: opciones sobre acciones, bonos a largo plazo, entre otros.

La retribución variable busca dos objetivos primordiales:

- ✓ La flexibilización de los costes salariales (a menor rendimiento menor retribución).
- ✓ La incentivación o motivación de las personas para la consecución de unos resultados.

Para que se dé este efecto motivador han de cumplirse una serie de criterios. Uno es la comprensión por los afectados de la relación entre la retribución variable y el esfuerzo o resultado (qué se paga, cómo se puede ganar más), otro criterio es que las variables que influyen en la retribución estén bajo el control de la persona o del equipo afectados, esto quiere decir que dependa de su desempeño el valor de esta variable. También que la proporción respecto a retribución fija sea adecuada, no debe ser excesiva pues puede provocar un efecto desmotivador por aversión al riesgo, ni demasiado pequeña que el premio no merezca el esfuerzo diferencial. Por último, los resultados deben poder medirse con la suficiente precisión, con el fin que exista un equilibrio entre producción utilidad y compensación.

Lo que premia la compensación variable puede ir desde resultados individuales, resultados de un equipo, de un departamento, unidad de negocio, área geográfica hasta los resultados de la empresa a nivel global. Normalmente se evitan indicadores de cantidad de trabajo

(número de visitas, unidades, facturas, pacientes). Interesa en cambio premiar con indicadores de resultados (volumen de ventas, calidad, coste, plazos).