

## **LAS ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: RETOS Y OPORTUNIDADES**

08/12/2014

### **INTRODUCCIÓN**

La mundialización de las relaciones internacionales obliga a plantearse ininterrumpidamente el diseño e implementación de modelos dinámicos de gestión. Nos exige una revisión de los paradigmas conocidos. El foco está en la “acción con visión”, y para constatar el grado de acierto es esencial manejar métrica empresarial, para evaluar y medir el desarrollo de los procesos organizacionales. La gestión de procesos es clave en la dirección organizacional contemporánea. En este contexto, la compensación opera como un estímulo para el desarrollo de personas y como una oportunidad para crear valor empresarial. El modelamiento de compensaciones variables debe incorporar los suficientes grados de racionalidad y objetividad para hacerlo transparente, y la subjetividad admisible debe estar acotada y contenida en la política de compensaciones (Miranda, 2010).

Las estrategias de compensación en la gestión de personas no consisten sólo en aumentar los sueldos, sino en encontrar los programas de retribución adecuados al entorno empresarial, a la orientación estratégica y a la cultura laboral de la organización.

En mi opinión, ante los retos y oportunidades, se debe diseñar e implantar programas de compensación total que reflejen la estrategia empresarial, la cultura de la organización, y el impacto que producen las personas en la organización. El marco de compensación total debe garantizar que los programas de retribución satisfagan las necesidades de la empresa y personas que trabajan en ella.

Para ello, se debe trabajar estrechamente con las personas encargadas de tomar decisiones en la organización para formular cuáles son las prioridades y cómo contribuyen en los diferentes puestos de trabajo a estas prioridades. De este modo, se puede ayudar a elaborar una estrategia de compensación general para los distintos grupos de empleados, por la que se pague el salario apropiado a las personas indicadas por realizar el trabajo adecuado.

### **MARCO TEORICO**

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización. Si asumimos que esta relación se establece en la medida en que la persona aporta su trabajo a cambio de algo valioso que recibir en retribución, vemos que el concepto de compensación lejos de jugar un rol meramente instrumental se constituye más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización (Miranda, 2010).

Resulta curioso, por tanto, constatar que en la práctica este tema suele conceptualizarse como un mero problema instrumental de cuantificación monetaria de la remuneración y los beneficios, perdiendo la oportunidad de definir, posicionar, gestionar y administrar las compensaciones desde el lugar estratégico que le corresponde.

Las compensaciones son consideradas a nivel mundial como una de las estrategias principales de la gestión de las personas. En nuestro país, los ejecutivos de la gestión de personas han estado enfrentados a múltiples requerimientos de las organizaciones en este tema y los programas de formación y capacitación no les han permitido un manejo adecuado de los conceptos y de las técnicas para dar respuestas satisfactorias a las distintas realidades que se les presentan. Este ensayo describe las funciones de las compensaciones, presenta el modelo de gestión de compensaciones desarrollado desde la práctica, reflexiona sobre el aporte de los administradores organizacionales como gestores de compensaciones y revisa los desafíos presentes para quienes trabajan en el importante tema de las compensaciones.

La práctica organizacional indica que son los ejecutivos de la gestión de las personas quienes deben ser los expertos en los temas de remuneraciones y beneficios. Los gerentes, los jefes y los trabajadores esperan que estos expertos sepan con qué nivel de sueldo contratar, con qué criterios aumentar la remuneración fija, cómo incentivar mediante pago variable, cómo asociar desempeño a remuneración y una serie de temas operativos ligados al pago contable y tributario de rentas.

Los profesionales que hemos asumido responsabilidades ejecutivas nos hemos visto enfrentados a este tipo de decisiones de remuneraciones y de asignación de beneficios que no se nos enseñó a administrar. Sobre la marcha, y mediante ensayo y error, se va aprendiendo a pagar sueldos y a entender el tema, con una sensación generalizada de ser una función operativa molesta, indeseada y que resta importancia al trabajo más propio del área.

La compensación (anexo nro. 01: definición de compensación), es detallada de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe pensar en superar los retos y crear estrategias con cada persona. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus.

En la retribución (anexo nro. 01: definición de retribución), de la gestión de personas se tiene que establecer adecuadamente la estructura de salarios e incentivos y no sólo mejorar los resultados financieros sino también el hacer más fácil el atraer y retener a los empleados más talentosos. La gestión de la compensación en la gestión de las personas simplifica este proceso a todos los implicados permitiendo al personal de gestión de personas, a los gerentes y a los ejecutivos trabajar juntos para establecer un enfoque atractivo y competitivo por lo que respecta a salarios, bonus, incentivos y beneficios de empresa, en otras palabras, contar con un enfoque sencillo, flexible, transparente y fácil de comparar con otros referentes del sector. Es decir, la retribución permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias (ver anexo nro. 02: Pirámide Maslow), tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la retribución y de los beneficios (como el seguro social, el seguro de vida, los gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc. (ver anexo nro. 03: Teoría de Clayton Alderfer).

Entre los principales textos, tal como se aprecia en el anexo nro. 04, diferentes autores que hablan de la motivación de los empleados y las compensaciones que estos reciben. Se muestra como cada autor brinda su postura respecto al tema y otros que no se refieren directamente a dicha relación, lo que me permite realizar un posterior análisis y concretar mi opinión.

De este cuadro en el anexo nro. 04, es posible apreciar la existencia de diversas posturas sobre el modo en que la motivación laboral se relaciona con las compensaciones y los jefes de la empresa crean oportunidades para una buena estrategia en el tema de compensaciones. Podría identificar tres posturas claras: **la primera**, que reconoce la influencia de las compensaciones en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños, **la segunda**, que no considera a las compensaciones como un factor de influencia significativa en la motivación y **la tercera** que es intermedia, identificando ventajas y desventajas de los distintos sistemas de compensación.

Lo cierto es que la satisfacción en el trabajo incluye que éste suponga retos, estrategias, recompensas equitativas, supervisión competente y desarrollos profesionales y remuneradores. Sin embargo es muy poco probable que una buena cantidad de empleados continúe trabajando si no fuera por el dinero que ganan. Los empleados desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Por lo tanto, la compensación es punto importante en la gestión del talento humano, porque se les brinda una recompensa por sus servicios, es una fuente de reconocimiento y un modo de vida.

Por otro lado están los beneficios sociales que son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico - hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pagos de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito, etc. Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes, entre otros.

En nuestro caso de estudio, adjuntamos el anexo nro. 05: Caso "Backus & Johnston", en el cual se detalla y explica el caso de la empresa cervecera que trabaja con líderes para convertir la estrategia en realidad, conscientes de afrontar los retos y ofrecer oportunidades a los empleados, ofrece a los ejecutivos una visión instantánea y global de la estructura de compensaciones de su organización, que les permita tomar las decisiones adecuadas, basándose en datos precisos. Por ello, es necesario que la empresa se asegure de cumplir sus obligaciones financieras con una mejor planificación del salario, un mayor control del presupuesto y un aumento apropiado de méritos.

No debería sorprendernos mucho esta falta de formación académica en compensaciones si consideramos que la incorporación de la formación en la lógica organizacional ha obedecido más a criterios prácticos e instrumentales que estratégicos. Es principalmente desde la vertiente del comportamiento organizacional que los profesionales en administración, comenzamos a encontrar un espacio dentro de las organizaciones. Lo que motivó este acercamiento fue la necesidad de los ejecutivos para conseguir respuestas a preguntas del tipo ¿cómo asegurar que ingresamos personal con el perfil adecuado? ¿Cómo mejorar las capacidades de las personas para hacer mejor su trabajo? ¿Cómo motivar más al personal? ¿Cómo mejorar las comunicaciones internas? ¿Cómo potenciar el liderazgo de nuestros supervisores?, e incluso cuando se ha creado el espacio para intervenir desde un punto de vista más global y estratégico en una lógica de desarrollo organizacional, la expectativa de los ejecutivos es que el rol de los profesionales en administración, se focalice en tratar de minimizar los impactos negativos que pueden llegar a generar los cambios implementados y ayudar a hacer más llevadera la transición de todo este proceso.

## ENFOQUE DIRECTIVO

Hoy en día el sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a empleados competentes y rindan de forma que se respalden los objetivos de la organización. También tiene una relación directa sobre el grado en que los costes laborales contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos de la empresa y su rentabilidad empresarial.



Fuente: Gestión de RR.HH, Gómez – Mejía, Balkin y Cardy, capítulo 10: Gestión de retribución, página 375.

Por la variedad de criterios de autores que explican el tema, el suscrito encontró en los autores Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (2008), buenos criterios y explicación del tema, en donde detallan que la retribución es el gasto más importante de la mayoría de las empresas. Los gastos de personal pueden llegar a representar hasta el 60 por ciento de los costos totales en cierto tipo de empresas del sector industrial, pudiendo ser más elevados en algunas empresas del sector servicios. Esto significa que el éxito con el que se asignan las retribuciones puede suponer la diferencia entre obtener una ventaja competitiva o perderla.

El sueldo de un empleado determina, sin duda, su poder adquisitivo. No obstante, en la mayoría, de las sociedades, la cantidad de dinero que un individuo gana también sirve como indicador de poder y prestigio y se relaciona con los sentimientos de valía personal. En otras palabras, la retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico. Por este motivo, una mala gestión del proceso de asignación de retribución podría afectar negativamente a los empleados y, en última instancia, a los resultados de la empresa.

En la gran variedad de políticas y sistemas salariales que una compañía puede utilizar plantea a los directivos un doble desafío: diseñar un sistema de retribución que permita a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y por otro lado se adapte a las características propias de la empresa y del entorno.

## **CRITERIOS PARA DISEÑO DE UN PLAN DE RETRIBUCIONES**

1. **Equidad interna frente a equidad externa**, la mayoría de los empleados consideran un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna que hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.
2. **Retribución fija frente a retribución variable**, las empresas pueden elegir entre pagar una elevada proporción del total de la retribución en forma de salario base o pagar una cantidad variable que fluctúa en función de algún criterio previamente establecido.
3. **Rendimiento frente a presencia**, este un caso especial de sistemas de retribución fijo frente a variable supone elegir entre un sistema basado en el rendimiento o un sistema basado en la presencia. Una empresa hace hincapié en el rendimiento cuando una parte importante del salario de sus empleados está vinculado a contribuciones individuales o del grupo y la cantidad que perciben puede variar significativamente de una persona o grupo a otro.
4. **Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual**, en la mayoría de los sistemas tradicionales de retribución consideran que al fijar el salario base, la empresa debe evaluar el valor o las contribuciones de cada puesto y no lo bien que hace el empleado. Esto significa que los valores mínimos y máximo de cada trabajo se asignan sin tener en cuenta a los trabajadores individuales, quienes deben recibir un salario que se situara en algún punto de la banda establecida para dicho puesto de trabajo.

5. **Igualitarismo frente a elitismo**, las empresas deben decidir si tienen a todos los empleados en el mismo plan de retribución (un sistema de retribución igualitario) o si establecen distintos planes de retribución en función del nivel en que se está en la organización y del grupo de empleados al que pertenece (un sistema de retribución elitista). Al final un sistema de retribución igualitario es un plan salarial en el que se aplica el mismo sistema de retribuciones a la mayor parte de los empleados. Un sistema de retribución elitista, es un plan salarial en el que existen distintos sistemas de retribución en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el empleado.
6. **Remuneración inferior a la del mercado frente a remuneración superior a la del mercado**, es el salario de los empleados en relación con otras oportunidades laborales alternativas influye directamente en la capacidad de la empresa para atraer trabajadores de otras empresas. La satisfacción con el salario tiene una alta correlación con el nivel salarial, siendo la insatisfacción con el salario uno de los mejores predictores de la rotación de trabajadores. La decisión de pagar salarios superiores a los del mercado a todos los grupos de trabajadores da la posibilidad a la empresa de contratar a la flor y nata del mercado, reducir a mínimos la rotación voluntaria y crear un clima en el que todos los empleados sientan que pertenecen a la elite de la empresa.
7. **Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias**, en muchos casos a diferencia del dinero en efectivo o los pagos que puedan convertirse en dinero líquido más adelante, las recompensas no monetarias no son tangibles. Un tipo de recompensas no monetarias que se están convirtiendo en muy habituales se encuadran dentro de las políticas que tiene en cuenta la situación familiar o de los programas de conciliación de la vida laboral y familiar. Entre las medidas que se incluyen están la flexibilidad horaria, permisos por cuestiones personales, gimnasios, guarderías, asistencia cuando los niños están enfermos, etc.
8. **Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas**, actualmente es el grado en que las empresas comunican abiertamente los niveles de retribución de los distintos empleados, incluso, las prácticas salariales empleadas varían enormemente de una empresa a otra. Contamos en el medio empresarial con extremos mientras que en una algunas empresas exigen a los empleados que hagan un juramento por el cual se comprometen a no informar de su salario, en el otro extremo, nos encontramos con empresas en las que todos conocen los salarios de todos.
9. **Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales**, es un sistema centralizado, las decisiones salariales se controlan estrechamente desde un único lugar, normalmente el departamento de recursos humanos, asimismo las decisiones salariales se delegan a lo largo de la empresa. Por otro lado en un sistema centralizado maximiza la equidad interna, pero no tiene control sobre las cuestiones relacionadas con la equidad externa.

## LAS FUNCIONES DE LAS RETRIBUCIONES

1. **Alineamiento estratégico**, actualmente las remuneraciones y beneficios, en un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resueltas mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990).

El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona. Y la retribución ocupa un lugar privilegiado entre ellos. Así planteado, la compensación debe ser materia de delicada reflexión, planificación y dirección, adquiriendo un sentido estratégico en cuanto la organización debe mostrarles a sus empleados qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales. Este planteamiento contradice la creencia de algunas personas sobre el poder motivador intrínseco del dinero, interpretándose como la remuneración como un factor higiénico y un piso no motivante del desempeño laboral.

A la base de lo anterior, está la dependencia del logro de las metas organizacionales respecto del desempeño de los trabajadores. Son finalmente éstos quienes logran o no los resultados buscados, lo que erige a las personas como el activo de mayor impacto en las empresas. Como plantean Ridderstrale y Nordstrom (2000) es el talento lo que mueve al capital, por lo que mientras antes las organizaciones traduzcan esta idea en sistemas de compensación que alineen los desempeños y competencias de las personas con las metas de la organización, mejores resultados alcanzarán.

2. **Equidad Interna**, otra función de las retribuciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general y el sistema desarrollado por Henderson (1985), los que garantizan una medida confiable de la equidad interna.

El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona.

No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

3. **Competitividad Externa**, hoy en día las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesitados, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

4. **Dirección del Desempeño**, está relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de la gestión del rendimiento es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se traduce en indicadores medibles del mismo y al pago de incentivos variables.

Tal como comentan Becker, Huselid y Ulrich (2001), existen esfuerzos sistemáticos para objetivar indicadores medibles de recursos humanos, materias tradicionalmente difíciles de medir, que en el tiempo se espera sustituyan las evaluaciones subjetivas de desempeño y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas, lo que va en dirección opuesta al direccionamiento del desempeño hacia las metas y necesidades organizacionales.

Queda claro que el desempeño está dando origen a dos estrategias con fines diferentes y complementarios: por un lado se busca objetivar el desempeño en indicadores medibles para definir sistemas de incentivo variables asociados a resultados y, por otro, se busca establecer un sistema de relación supervisor-supervisado anclado en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador. Es necesario que quienes dirijan organizaciones, en general, y los profesionales de recursos humanos, en particular, efectúen esta distinción pues permite un decidir organizacional que incluya la consideración de los resultados, del mejoramiento de las competencias, y de la empleabilidad de las personas.

## **MODELO DE GESTIÓN DE RETRIBUCIONES**

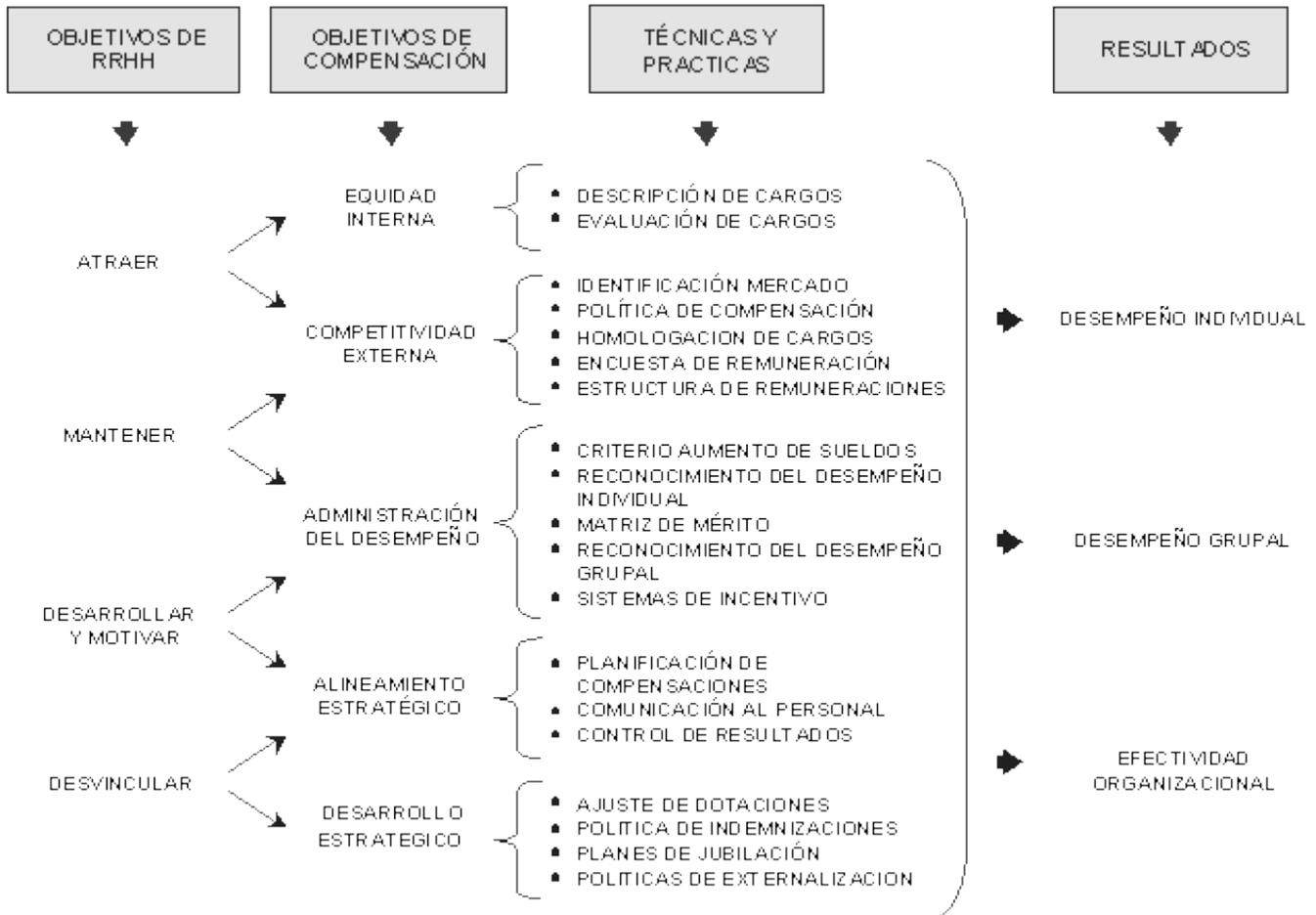
La retribución de los trabajadores es un tema complejo que tiene efectos significativos sobre el éxito de una organización. Las buenas noticias son que no hay tantos sistemas retributivos como podrían sugerir las opciones anteriores. Las malas noticias vienen de que ninguna de estas opciones es única, sino que cada par define dos extremos de un continuo, con muchas posibilidades entre ambos.

Otro aspecto a tener en cuenta es que: las políticas de remuneración que se aplican a los trabajadores afiliados están sujetas a la negociación y a acuerdos. Así pues, los directivos de empresas con sindicatos suelen ver muy limitadas las posibilidades de decisión respecto a cuestiones salariales.

Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, mantención, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

A continuación presentamos el modelo de gestión de compensaciones que se ha creado en base a los diferentes autores y que dan buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos y cómo resolverlos.

## MODELO DE GESTIÓN DE COMPENSACIONES



Fuente: El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones, autor Ignacio Fernández - Ricardo Baeza Weinmann, pagina 7.

No es materia de este ensayo examinar en detalle la conceptualización, metodología y efectos prácticos de las técnicas de compensación antes mencionadas, sino sólo mostrar al lector la amplitud y complejidad de un tema altamente significativo.

## CONCLUSIONES

- **Administrar las retribuciones**, en este sentido se puede mencionar que una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo, es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo. Relacionar las retribuciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización.

De este modo se permite el desarrollo de motivaciones personales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. Es importante recordar que queremos ser importantes y ser reconocidos como los mejores, y esa necesidad emocional es motivación intrínseca de trabajo, no obstante la racionalidad nos muestra que ser siempre los mejores no es posible. Queda puesto el acento en la importancia de la consideración y el sentido existencial de las personas como necesidad psicológica que exige ser considerada, canalizada y administrada por las empresas, no sólo por los efectos altruistas de ello, sino por su relación directa con el logro de los resultados organizacionales a nivel del desempeño individual. No olvidemos que el talento es el que mueve al capital y no al revés.

- **Ajustar las estrategias de retribución** a los diseños organizacionales requeridos y las culturas laborales existentes, planteando mejorar el concepto de retribución dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización. Distinguen cuatro tipos de culturas laborales – cultura funcional, cultura de proceso, cultura basada en el tiempo y cultura de red – cada uno de las cuales es caracterizada por atributos laborales diferenciadores. Es diferente trabajar en una estructura funcional estable con alta especialización y división del trabajo como típicamente se observa en industrias y mineras, que hacerlo en una agencia de publicidad orientada a la maximización de la satisfacción contingente del cliente. O trabajar como científico de un laboratorio orientado a investigar nuevos medicamentos o como ingeniero de desarrollo de software. Pensar en situaciones y culturas laborales tan diferentes como las mencionadas, deja claro que a cada una de ellas se deben asociar estrategias de compensación diferentes y ajustadas al tipo de trabajo realizado.

Los administradores en nuestro rol de agentes de cambios organizacionales debemos tener claro que cada vez que se efectúan ajustes al diseño organizacional, por nimios y pequeños que parezcan, tenemos la responsabilidad de examinar si los cambios generados ameritan un impacto en la cultura laboral que se traduzca en ajustes al sistema de compensación. Si ello no se hace ocurren incoherencias como las que hemos observado en algunas empresas en las que se estableció círculos de calidad o grupos de alto rendimiento en lógica de células organizacionales autos administrados, y no se modificó la estructura de compensaciones. Se mantuvo la lógica de pago por funciones, cuando el foco se trasladó claramente al pago por resultados.

- **Examinar nuevas formas de retribución** orientadas a estimular la motivación personal de los empleados y su transferencia hacia buenos desempeños laborales. En la misma línea de implementar estrategias de compensación dinámica, vemos una necesidad progresiva en las empresas de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, pues psicológicamente éstas esperan que se les recompense con los medios más valorados a nivel personal.

Si bien esta situación se volvería difícil de administrar si se aplicase a todos los trabajadores, su implementación progresiva se hace con las personas consideradas claves dentro de una empresa, entendiendo por éstas a quienes demuestran competencias que garanticen del mejor modo posible la sustentabilidad de los factores de éxito de una organización en el largo plazo.

Ello tiende a estar asociado a cargos de nivel gerencial donde el manejo de la incertidumbre y las decisiones de negocios acertadas en un escenario altamente cambiante son activos imprescindibles. Ello se asocia al cambio de los focos de la identidad laboral que observó Abarzúa (1994) y que dan cuenta que el compromiso de las personas ya no es con una empresa, una profesión, o un grupo etario: es consigo mismo. Las personas estarán donde ellas estimen que necesitan estar como una forma de apropiarse de la dirección de su carrera personal en función del ideal del yo laboral.

En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y entregar las condiciones para el desarrollo de la carrera personal, y ser hábiles en retener a los más talentosos. El concepto de empleabilidad da cuenta de este fenómeno desde la perspectiva de las empresas: ya no es posible asegurar estabilidad de trabajo, por lo que se ofrece aumentar la capacidad de empleo de las personas mediante entrenamiento y planes de desarrollo profesional, entre otros.

- **Asegurar equidad en las decisiones de retribuciones**, hoy en día la aplicación de las técnicas de evaluación de cargos y de diseño de estructuras de remuneraciones óptimas aseguran el pago de la compensación basada en la equidad interna y en la competitividad externa, no son pocas las ocasiones en que hemos estado enfrentados a la tentación de algunos ejecutivos de cambiar arbitrariamente la categorización de un cargo para pagar mejor remuneración a una persona específica.

Como normalmente quien hace dichos cambios tiene mayor poder organizacional que el ejecutivo de recursos humanos, está en el dilema de dejarlo pasar y evitarse problemas, o de mostrar que en el largo plazo ello generará dificultades mayores de administración por la inequidad que se incuba.

Todos quienes trabajamos en organizaciones sabemos que los trabajadores comparan permanentemente sus remuneraciones y dedican tiempo a analizar cómo y qué se paga. En lenguaje común se habla frecuentemente de injusticias, criterios ocultos de administración de remuneraciones, poca consideración al trabajo de las personas y, en un léxico más bien sindical, menoscabo a la dignidad personal.

- **Comunicar abiertamente los criterios de diseño y decisión de retribuciones**, debe ser siempre una tarea permanente en las organizaciones. Mi experiencia indica que la gran mayoría de las empresas no comunica cómo está estructurado el sistema de compensaciones pues se tiene conciencia de los errores, inequidades y discrecionalidades con que se administra las remuneraciones.

Por otro lado, y a pesar de esta conciencia, no se tiene la voluntad de establecer sistemas técnicamente eficientes y claros por la fantasía habitual que ello generará mayores costos de personal o una mayor presión sindical sobre las remuneraciones. No se detecta que un sistema profesional de retribuciones permite administrar el crecimiento normal de las remuneraciones y se pierden las oportunidades de alineamiento estratégico y de direccionamiento del desempeño de los empleados.

Aquellas organizaciones que han implementado sistemas profesionales de retribución conocen los efectos positivos de informar abiertamente cómo se diseñó los sistemas de remuneraciones y de incentivo variable, y cuáles son las políticas de compensaciones.

Dichos efectos son la reducción las disonancias producidas por la inconsistencia entre lo declarado por la organización y lo implementado en la práctica, la demostración de respeto por los trabajadores mediante la transparencia del sistema de compensación como una condición necesaria para un clima de relaciones laborales favorables, y el fortalecimiento del liderazgo y la credibilidad organizacional al saber que las compensaciones se están administrando claramente. Los trabajadores podrán discrepar de los criterios y políticas establecidas por la organización, pero no cuestionarán las intenciones de los ejecutivos, que en una lógica confrontacional siempre se suponen ocultas, oscuras y orientadas a perjudicar a los trabajadores.

Es necesario que exista un adecuado plan de remuneraciones, ya que genera un impacto negativo en la mitad de los empleados, ya que la consideran injusta y en desacuerdo con el esfuerzo, las horas trabajadas y el desempeño dentro de su puesto.

Atendiendo la satisfacción de los empleados en una empresa, manifiesto que el programa de incentivos en una empresa debe estar mejor estructurado y mantener motivados a sus trabajadores obteniendo un comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes de cada uno de ellos, ya que los Beneficios sociales no cubre las expectativas de los trabajadores, pues no todos son percibidos por ellos, tienen una falta contra la ley en cuanto a los Seguros contra accidentes y Seguros de Vida. Los más percibidos son las Vacaciones y la Asistencia médica, también otros beneficios espontáneos son percibidos en menor porcentaje como las actividades deportivas, los paseos, áreas de descanso, etc.

Como conclusión final quiero afirmar que los retos y oportunidades que se generan en la compensación de personas en los diferentes puestos laborales, si bien es cierto tienen algunas deficiencias, en general son buenos y al parecer mantienen satisfechos a los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brian E. Becker, Mark A. Huselid, David Ulrich. 2001. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business Press. USA.
- Henderson, CR. 1985. Mejor predicción lineal no sesgada. Méritos genéticos en poblaciones. Universidad de Cornell - Ithaca. USA.
- Kjell Nordstrom & Jonas Ridderstrale. 2000. Funky Business: Talent Makes Capital Dance. Editorial: Pearson prentice hall.USA.
- Edward E. Lawler III. 1990. Strategic Pay, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ariza, José A., Morales, Alfonso A., Morales, Emilio. 2004. Dirección y Administración Integrada de Personas. Primera Edición. McGraw-Hill. España.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. Compensación y administración de salarios. Quinta Edición. McGraw-Hill. México.
- Conyon, M. y Freeman, R. 2002. Mastering People Management. Pickford, J. (ed.). London: Financial Times Prentice Hall.
- Corporate Leadership Council. 2004. Driving employee performance and retention through engagement. Corporate Executive Board.
- Davis, K. y Newstrom, J. 1993. Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill. México.
- Fernández, I. y Baeza. 2000. El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Universidad de Chile.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David B., Cardy, Robert L. 2008. Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. 2005. Every employee an owner. Really. Centro Nacional para el Asalariado, Oakland, California, EE.UU
- Wilson, T. 2002. Sistemas de remuneración eficaces. McGraw Hill. New York. USA.
- Larousse. 2004. Diccionario Pequeño Larousse. Décima Edición. Larousse. México.
- Apablaza V., Reinaldo. Berg, Huberto. 2000. Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño del trabajo. Santiago de Chile.
- Huberto Berg M. 2002. Trabajadores y Empresarios: Socios de un mismo Proyecto. Publicado por El Diario, Financieras y FT Financial Times. Ediciones. Santiago de Chile.
- Aurelio Butelmann Guiloff. 2011. Nuevas Perspectivas en Torno a un Sistema de Remuneraciones. La Tradición. Ensayo. Universidad Santiago de Chile.
- Carreño, P. 2005. Revista de ciencias sociales, artículo sobre sistema de compensación e impacto de proyecto de variabilización de renta en ING. Chile.
- Milkovich, George, Boudreau, John. 1994. Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un Enfoque de Estrategia. Sexta Edición. Addison-Westley. Buenos Aires.
- Miranda, Julio (Comp.). 2010. Los Desafíos del Desarrollo y la Gestión de Personas (Experiencias de Empresas Chilenas). Documento de Trabajo, Varios Autores. Universidad Finis Terrae. Chile.

- Pérez, Patricia R., Manosalva, Claudia. 2008. Sistema de Renta Variable Aplicado a una Empresa Manufacturera. Tesis de Grado de Magister en Recursos Humanos. Miranda, Julio (Profesor Guía). Universidad Mayor. Chile.
- Werther Jr., William y Davis, Keith. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw-Hill. México.
- Abarzúa, E. (1994). Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile. Revista de Economía y Trabajo, año II, Nº 4. Santiago, Chile.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). The Human Resources Scorecard. Boston: Harvard Business School Press. USA.
- Chingos, P. (1997). Paying for performance. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Fernández, I. (2001, Julio). Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). Personas, desempeño y pago. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gross, S. (1995). Compensation for teams. New York, NY: Amacom.
- Henderson, R. (1985). Compensation management. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc. USA.
- Hopenhayn, M. (2001). Repensar el trabajo. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Lawler, E. (1990). Strategic pay. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). En busca de la excelencia. Colombia: Editorial Norma.
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). Funky Business. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Elsa Del Castillo y Gustavo Yamada, Documento de Discusión, dd/08/04, Responsabilidad Social y Buen Clima Laboral: Una Fórmula Ganadora. Universidad del Pacífico - Perú.
- Ulloa, P. (2004). Manual del alumno en la gestión de las compensaciones. Para estudio maestría en dirección estratégica del factor humano – Escuela Post grado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Perú.
- Miranda, Julio. (2010). Gestión de Personas Herramientas Cuantitativas Aplicadas A Compensaciones. Ensayo. Universidad de Valparaíso de Chile.
- Ignacio Fernández - Ricardo Baeza W., (2010). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Ensayo. Universidad de Valparaíso de Chile.
- Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Retribuci%C3%B3n>.
- Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Compensaci%C3%B3n>

# ANEXOS

## **Anexo nro. 01: Definición de Compensación y Retribución**

### **Definición de Compensación**

El diccionario Larousse (2004) define el término compensación en su segunda y tercera acepciones como "...2. Cosa con que se compensa: una compensación económica. 3. Der1. Modo de extinción de dos obligaciones recíprocas..." y a renglón seguido define Compensador como: "...s.m.2 Aparato destinado a compensar una diferencia o, más corrientemente, una variación".

En Miranda (2010) se apunta que "...la motivación de las personas al interior de las empresas puede orientarse a resultados mediante sistemas de renta variable, en la medida que: se defina con claridad la política a aplicar, que esta política tenga probabilidades de cumplirse y que esté alineada a las expectativas de las personas".

Por otra parte, otro estudio (Ariza y otros, 2004) señala que "...los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no está relacionado con su desempeño en la empresa", lo que se complementa con lo expresado por Pérez y Manosalva (2008): "...para generar su interés (de los trabajadores) al menos debe lograrse que comprendan que su bienestar está unido al de la empresa, lo que se consigue con una clara y objetiva definición del sistema de remuneración variable que se piense adoptar, de modo que ellos "acepten" las metas de la empresa".

Chiavenato (2009) clasifica la recompensa en financieras y no financieras, y aquellas las subdivide en directas e indirectas. Las recompensas financieras son las que se reflejan en la "liquidación de remuneraciones" que periódicamente, junto con el pago, reciben los trabajadores.

### **Definición de Retribución**

El diccionario Larousse (2004) define el término retribución s. f. Cantidad de dinero o cosa con que se paga un trabajo. Remuneración. f. Recompensa o pago de una cosa. economía salario paga remuneración cantidad de dinero que se paga por un servicio o trabajo realizado recibir una buena retribución.

En Wikipedia, retribución, en economía y derecho al trabajo, es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie por el empresario privado o público -el Estado- dependiendo de lo establecido contractualmente y dentro de las exigencias legales que el derecho laboral del país marque.

Se denomina también retribución el cobro por acciones u otros dividendos de un inversionista. La retribución de los factores productivos de una empresa se denominan costes. La retribución de la tierra, renta de tierra y su cuantía dependerá de los bienes que se producen o se obtienen en ella. La retribución del factor de producción trabajo se denomina salarios, su cuantía depende de las características del trabajo realizado. La retribución del capital beneficios, y del capital financiero, interés.

## Anexo nro. 02: Pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió, obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades.



### Jerarquía de necesidades

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs).

La idea básica es: solo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas, son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Necesidades de seguridad y protección, surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.)
- Necesidad de vivienda (protección).

Necesidades sociales, son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad).
- Aceptación social.

Necesidades de estima, Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización, este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

Personas autorrealizadas, Maslow consideró autorrealizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían dichos criterios: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, entre otros.

Maslow dedujo de sus biografías, escritos y actividades una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas:

- Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino.
- Centradas en los problemas, que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones.
- Con una percepción diferente de los significados y los fines.

En sus relaciones con los demás, eran personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación.

## Anexo nro. 03: Teoría de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG; existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas y pasó a denominarse **Teorías de Clayton Alderfer**.

### Teorías

- **Existencia:** Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

### Diferencias con la Pirámide de Maslow

La teoría ERG (existencia, relación y crecimiento), representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

## Anexo nro. 04: Textos de Autores y su postura al respecto.

AUTOR	TEXTO	POSTURA
Apablaza, R. (2000)	Modelo Motivacional para el Desarrollo Organizacional a través del Rediseño del Trabajo.	Los sistemas de recompensa e incentivos ejercen una importante influencia sobre la motivación. Para que esto ocurra, se debe lograr un alineamiento de intereses entre trabajadores y empresa.
Berg, H. (2002)	Trabajadores y empresarios: socios de un mismo proyecto.	Existen dos elementos fundamentales que permiten lograr el compromiso de los empleados con su empresa: la confianza entre empleadores y trabajadores al interior de la empresa, y que los trabajadores se sientan involucrados y formando parte de un proyecto común.
Butelmann, A. (2011)	Nuevas perspectivas en torno a un sistema de remuneraciones.	El sistema de remuneraciones tendrá que valorar a los individuos de acuerdo con su contribución a los resultados de la organización. La característica del sistema moderno de compensaciones es el establecimiento de remuneraciones y beneficios individuales.
Carreño, P. (2005)	Sistema de compensación e impacto de proyecto de variabilización de renta en ING Chile.	El sistema de variabilización de renta aumenta la productividad y, por lo tanto, la renta de los empleados (los motiva a mostrar un mejor desempeño).
Chiavenato, I. (2000)	Compensación y administración de salarios (en Administración de recursos humanos).	La remuneración tradicional, por ser fija, no motiva a las personas a desempeñarse mejor, en cambio la remuneración variable puede activar la productividad.
Conyon, M. y Freeman, R. (2002)	Beneficios para la empresa de contar con trabajadores - accionistas.	Los sueldos fijos sólo remuneran a las personas por ir a trabajar, por lo tanto no las estimulan a mostrar un mejor desempeño. En cambio, ser dueño de un activo, como una acción, motiva directamente a los empleados a ser más productivos para aumentar el precio de la acción. Sin embargo, para tener éxito, se debe acompañar de mayor comunicación y participación de éstos en las decisiones.
Corporate Leadership Council (2004)	Driving employee performance and retention through engagement	El compromiso tiene un impacto significativo sobre el desempeño y la retención de los empleados. Influyen en el compromiso de los empleados: la existencia de conexión entre desempeño y recompensas financieras y profesionales; satisfacción con el paquete de compensaciones total; y percepción de equidad tanto externa y como interna.
Davis, K. y Newstrom, J. (1993)	El sueldo basado en la habilidad (en evaluación del desempeño y recompensas, en el comportamiento humano en el trabajo).	El pago por habilidades vincula el sueldo de los empleados con (en potencia de) un mejor desempeño, pero existen ciertas desventajas.
	Participación de las utilidades (en evaluación del desempeño y recompensas, en el comportamiento humano en el trabajo).	La participación de las utilidades posee ventajas y desventajas con respecto a su acción motivadora en los empleados. Será más probable que funcione en determinadas organizaciones y segmentos dentro de ellas.
	Prestaciones flexibles (en evaluación del desempeño y recompensas, en el comportamiento humano en el trabajo).	Las prestaciones flexibles permiten a los empleados seleccionar una combinación individual de prestaciones, para satisfacer de mejor manera sus necesidades.
Fernandez, I. y Baeza, R. (2000)	Sistemas de incentivos económicos (en evaluación del desempeño y recompensas, en el comportamiento humano en el trabajo).	Para que tenga éxito el incentivo debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados creen que, después del desempeño, obtendrán la recompensa. Si el plan es muy complejo y la conexión no es simple, es menos probable que surja la motivación.
	El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones.	La compensación tiene doble sentido: ligada a la satisfacción de las necesidades básicas no es motivante, pero en relación al logro de metas y el reconocimiento ligado a ello moviliza la motivación. La relación entre las compensaciones como expresión de sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos.

Fernandez, I. (2000)	IX Congreso Mundial de Recursos Humanos	Las estrategias de compensación deben reconocer la contribución de cada trabajador a la organización, como una forma de alinear las competencias individuales con las metas estratégicas de la empresas. Además, se debe diseñar e implementar sistemas de retención de talentos, básicamente sistemas de renta variable asociados a resultados y beneficios.
Gomez - Mejia, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2008)	Gestion de Recursos Humanos	La gestión de la retribución total tiene tres componentes. Primer componente y mas importante es el salario Base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario. Segundo componente son los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. El tercer componente prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas, estas incluyen una gran variedad de programas tales como seguro medicos, variaciones o subsidio desempleo, cuyos costes ascienden al 42 % del conjunto de las retribuciones de los trabajadores.
Robbins, S. (2004)	Programas de pago variable en la práctica (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).	Los individuos deben percibir una relación estrecha entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llevar al máximo su motivación.
	Programas de participación de los empleados (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).	Este sistema pueden ofrecer ventajas para la satisfacción y el desempeño de los trabajadores, pero para que ello suceda debe cumplir con algunas condiciones, por ejemplo, los empleados deben tener una experiencia psicológica de la propiedad, es decir, deben ser informados regularmente del estado de los negocios y deben tener también la posibilidad de ejercer influencias en ellos.
	Planes Basados en las capacidades (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).	Estos planes concuerdan con las teorías motivacionales. Como estimulan a los empleados a aprender son congruentes con la teoría de Alderfer. Entre los empleados cuyas necesidades de orden inferior están satisfechas, la oportunidad de desarrollo puede ser motivador.
	Prestaciones flexibles (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).	De acuerdo a la teoría de las expectativas (las recompensas deben vincularse con las metas individuales de los trabajadores) este tipo de prestaciones se convierte en un motivador, ya que individualiza la recompensa y satisface los requerimientos de cada trabajador según su propia elección.
Rosen, C., Case, J. y Staubus, M. (2005)	Programas de pago variable (en motivación de los conceptos a las aplicaciones, en comportamiento organizacional).	Estos planes incrementan la motivación y la productividad, pero con reservas, ya que las personas deben percibir una estrecha relación entre su desempeño y las remuneraciones que reciben para llegar al máximo de la motivación.
	Cada empleado, un dueño.	Implementar opciones de compra de acciones como incentivos para los empleados, lleva a una mayor productividad, menor rotación laboral, mejores contrataciones y utilidades mayores.
Wilson, T. (2002)	Sistemas de remuneración eficaces.	Los sueldos (fijo) siguen siendo un componente importante, pero en la medida en que se satisfacen las necesidades basicas.

De este cuadro es posible apreciar la existencia de diversas posturas sobre el modo en que la motivación laboral se relaciona con las compensaciones y los jefes de la empresa crean oportunidades para una buena estrategia en el tema de compensaciones. Podría identificar tres posturas claras: la primera, que reconoce la influencia de las compensaciones en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños, la segunda, que no considera a las compensaciones como un factor de influencia significativa en la motivación y la tercera que es intermedia, identificando ventajas y desventajas de los distintos sistemas de compensación.

## **Anexo nro. 05: Caso de estudio “Backus & Johnston”**

- La Cervecería Backus fue seleccionada para el estudio por ser una de las empresas manufactureras más emblemáticas y antiguas del Perú<sup>11</sup>. Actualmente, Backus factura alrededor de de 1,300 millones de dólares anuales, obteniendo cerca del 90% del total del mercado cervecero nacional. La corporación emplea directamente alrededor de 4 mil trabajadores y subcontrata a otros 7 mil más en áreas conexas a su negocio. Asimismo, Backus ha sido pionera en la implementación de estrategias de mejoramiento de la calidad en nuestro país desde principios de la década pasada. Por último, y no menos importante, Backus fue considerada en 2004 como el mejor empleador peruano en un estudio realizado en 21 países de América Latina por Hewitt Associates y la revista “América Economía”.
- En 1992 Backus inició sus proyectos de calidad total, lo que le permitió enfrentar con éxito la apertura de la economía peruana. A principios de los años noventa, cuando en el país se vivía en un entorno inseguro por la amenaza del terrorismo y muchos peruanos buscaban alternativas de futuro en el extranjero, en el grupo Backus se hablaba de la globalización y de la necesidad de prepararse para ser competitivo ante la posible entrada de competidores a futuro, lo que se produjo 10 años después. Esto les permitió alcanzar un nivel de desarrollo y competitividad que luego, para otras empresas, representaría un reto difícil de igualar debido a la fuerte inversión requerida en un período de tiempo mucho menor.
- Inicialmente se invirtió un millón de dólares en entrenamiento capacitando a 400 funcionarios con un promedio de 42 horas de entrenamiento cada uno. Esto hizo posible embarcarse en 132 proyectos de mejoramiento de la calidad principalmente orientados hacia la mejora de la calidad de servicio y de producto pero con cero inversión, como parte de un proceso de aprendizaje en la acción. Luego, en el segundo año, se habilitaron posibilidades de inversión con más de una centena de proyectos. El nivel de complejidad de los proyectos iba creciendo en la medida en que el personal iba dominando el uso de herramientas más sofisticadas de análisis cuantitativo, manejo de indicadores, entre otros. Al quinto año ya se apreciaba como fruto de toda esta inversión 30 millones de dólares de ahorro por la reducción de costos para la empresa.
- El énfasis en la calidad se está reforzando más aún con la nueva propietaria SAB Miller, corporación que posee más de cien plantas en el mundo y que tiene la estrategia de “World Class Manufacturing” para lo cual se conforman equipos de mini negocios dentro de la empresa con análisis cuantitativos rigurosos y enfoque en resultados cuantificables en el corto y mediano plazo. Gracias a la cultura de calidad total impregnada en la organización por más de quince años, las plantas cerveceras de Backus se ubican en puestos expectantes de productividad en comparación con todas las plantas de SAB Miller alrededor del mundo. Tres de sus plantas industriales están ubicadas entre los 10 primeros puestos del ranking global de SAB Miller, siendo la planta de Arequipa la que ocupa la primera posición a nivel mundial.

- La visión actual de Backus se centra en el crecimiento del valor de su participación de mercado, buscando generar el más alto retorno a sus accionistas. En este contexto busca ser el empleador preferido y, por ello, entre sus valores corporativos identifica a sus colaboradores como la ventaja más duradera. Si bien por un lado se declara la importancia de la responsabilidad individual en el logro de resultados, por el otro, la empresa basa su estrategia en el trabajo y la ganancia en equipo.
- Los 5 pilares del negocio son: crecimiento, competitividad, calidad total, control de costos y desarrollo sostenible<sup>12</sup>. Bajo este enfoque, la comunicación y el despliegue de su estrategia resulta un aspecto central, por ello la labor del área de recursos humanos se encuentra íntimamente vinculada con la búsqueda de la sostenibilidad de las buenas prácticas de Backus. Para reforzar una cultura de alto desempeño se utiliza el Performance Management, herramienta que orienta el esfuerzo individual y colectivo hacia el logro de las metas funcionales.
- El personal del Grupo Backus se distribuye por partes prácticamente iguales entre la producción y distribución de los productos. Entre las Cervecerías Backus y San Juan se emplean a 1,700 trabajadores, mientras que entre las distribuidoras San Ignacio y DICOPOSAC se emplean a 1,800 trabajadores más. Transportes 77 y Naviera Oriente absorben 400 trabajadores. Adicionalmente, cerca de 7,000 personas son subcontratadas para el reparto minorista de los productos (se trata, por ejemplo, de microempresas con flotas de camiones a los que se les paga por tarifa, lo que ha permitido aumentar la productividad del negocio entre 12 a 14%).
- El proceso de reclutamiento clásico de Backus a todos los niveles de la organización se inicia con jóvenes profesionales, técnicos u operarios recién egresados de universidades, institutos técnicos o educación secundaria. Es decir, la tradicional línea de carrera desde practicante (Programa Junior Executive Trainee). El objetivo de esta práctica ha sido lograr la identificación plena del personal con la cultura organizacional desde el primer trabajo, motivo por el cual el proceso de reclutamiento (que involucra entrevistas de las asistentes sociales hasta con los padres de los futuros trabajadores de Backus) y el de capacitación del personal son relativamente caros en Backus (con una inversión de más de 2 millones de dólares al año). Esto les ha permitido mantener siempre una rotación del personal mínima.
- En la actualidad, este modelo de reclutamiento se está complementando con el enfoque de SAB Miller orientado a la caza de talentos en niveles altos e intermedios que ingresan a la organización como ejecutivos flotantes durante su proceso de inmersión, para su posterior ubicación dentro del organigrama formal de la empresa. El programa dirigido a ejecutivos intermedios (Programa de Executive Trainees), busca que se desarrollen multi habilidades que permitan tener “en cartera” ejecutivos preparados para ocupar puestos gerenciales requeridos por la transnacional en su proceso de crecimiento. En términos de desarrollo profesional, SAB Miller ha generado una dinámica de movilidad internacional que agrega atractivos al trabajo en Backus.

- La política de compensación salarial en Backus actualmente combina las prácticas locales con las políticas mundiales de SAB Miller. Existe una mezcla de remuneración fija y variable para varios niveles de la organización, con bonos por resultados y por la obtención de metas funcionales que se combinan con la distribución de utilidades, de manera tal que la parte variable de la compensación puede llegar a representar hasta 30% de la remuneración total anual.
- En lo que se refiere al nivel remunerativo, la empresa tiene un sistema de compensaciones superior al promedio del mercado. Frente a las empresas del medio, a nivel ejecutivo, Backus se ubica entre las 10 empresas que mejor paga, a nivel de empleados se ubica entre las 20 empresas que mejor remunera en el mercado local y, a nivel de obreros, también se encuentra ubicada entre las mejores opciones del mercado.
- Al inicio del año se establecen los resultados esperados por áreas, los cuales deben ser conseguidos a través del trabajo en equipo. Adicionalmente, se definen las metas individuales. Los gerentes tienen largas revisiones de desempeño con sus colaboradores directos (uno a uno) entre cuatro y seis veces al año y la meta es llegar a implementar esta política a todos los empleados y operarios bajo un esquema de evaluación de indicadores.
- En las oportunidades en las que se llevan a cabo estas evaluaciones de desempeño la persona evaluada tiene la oportunidad de enviar un formato a sus clientes principales para recibir opinión o recomendaciones puntuales sobre qué debiera continuar haciendo y qué comportamientos o acciones debiera dejar de practicar.
- En cuanto a la medición de indicadores actitudinales, se realizan mediciones de clima laboral dos veces al año para poder tomar acciones correctivas inmediatas. La última medición de clima laboral denominada Encuesta de Satisfacción Organizacional (ESO) arrojó un porcentaje de satisfacción de 80% a 90% para las diferentes sedes de la corporación.
- El Grupo Backus tiene nueve sindicatos, siendo el Sindicato de Ate el más antiguo, con 80 años de existencia. 90% de los operarios son sindicalizados. Sin embargo, salvo una huelga en 2004 durante la administración efímera del Grupo Bavaria, existe un récord de prácticamente dos décadas de operaciones sin huelga, debido a que las negociaciones colectivas llegan siempre a acuerdos con muchos puntos específicos. Así, por ejemplo, los operarios de Backus tienen bonificación doble por trabajo en sobre tiempo, cinco cajas de cerveza al mes para consumo familiar y movilidad gratuita, entre otros beneficios particulares.

- Asimismo, los trabajadores ya jubilados pueden participar de las actividades que financia la empresa en La Casa del Jubilado y tienen una asignación de cerveza para su consumo personal, así como también un seguro médico especial de por vida. Estas políticas mantienen a este grupo, de por vida, ligado emocionalmente a su antigua empleadora.
- Las relaciones administración-personal son cordiales y profesionales buscándose siempre las mejoras de la empresa y que éstas redunden luego en mejoras para todo el personal. En este sentido, Backus tiene un Comité de Temas Laborales conformado por gerentes y dirigentes sindicales en donde se estudia permanentemente la implementación de las mejores prácticas de producción mundial y su adaptación a la realidad de Backus. Por ello, en las capacitaciones que se realizan participan tanto los gerentes como los dirigentes sindicales y los funcionarios de recursos humanos de las diversas empresas del grupo.
- Este énfasis particular en la capacitación continua del personal es una práctica que se remonta por lo menos medio siglo atrás cuando don Ricardo Bentín implementó la idea de que cada empleado tuviese un cuadernillo con un programa de cursos y capacitaciones a seguir. Actualmente, la empresa maneja una malla curricular de entrenamiento para cada área funcional clave, en las que se debe garantizar la eficiencia y la generación de resultados. Según ello, se identifican las brechas que cada trabajador pueda tener en las áreas de ventas, distribución o manufactura y, sobre esa base, se le estructura el programa de entrenamiento específico que busca cumplir los estándares de manufactura de clase mundial de SAB Miller.
- Las capacitaciones son realizadas en un 80% de las veces en forma interna y demandan no menos de cien mil horas al año, con una inversión monetaria que en total supera los dos millones de dólares anuales. Dada la importancia de este proceso, en cada área funcional clave hay un Director de Entrenamiento que reporta al vicepresidente del área funcional respectiva y que cuenta con un equipo de gerentes e instructores para cumplir esta función. De forma paralela, en la dirección de recursos humanos se desarrollan las competencias genéricas de la organización, asociadas a la cultura Backus.
- Se podría decir que Backus es una organización sofisticada desde las más altas posiciones ejecutivas hasta el nivel de operarios: así, por ejemplo, los choferes manejan camiones trailers equipados con computadoras que tienen que saber operar adecuadamente. El nivel de estrés por la orientación a resultados puede ser fuerte por lo que existen políticas de relajamiento y esparcimiento fuera de las horas de trabajo para todo el personal.
- En cuanto al tema de comunicación, la empresa cree que se debe “sobre comunicar” para asegurarse que la información efectivamente llegue. El nivel de comunicación interna es intenso en Backus, en donde se emplea todo tipo de medios orales entre los jefes y colaboradores (modalidad que hoy en día buscan priorizar frente a otras formas de comunicación), así como medios escritos, virtuales, uso de vitrinas, entre otros.

- Para que este proceso sea eficiente, el área de comunicaciones trabaja fuertemente en la estructuración de la información para que ésta llegue de manera clara, simple y completa.
- En síntesis, Backus es un modelo de organización que logra un promedio de 85% de satisfacción en su clima laboral y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

The screenshot shows a Windows desktop environment. At the top, a taskbar displays the title 'Publicacion internet en articulo sobre las estrategias de compensacion en la gestion de personas (1) - Visualizador de fotos de Windows'. Below it, a web browser window is open to the URL 'mirandoelvaso.blogspot.pe/2014/12/las-estrategias-de-compensacion-en-la.html'. The browser's address bar shows the page title 'Mirando el Vaso - Blog de Análisis y Opiniones'. The main content of the page includes a sub-header 'Porque las opiniones, los análisis y tus puntos de vista dependerán de como "mires" el vaso. Gestión, Administración, Marketing, Capital Humano, Cultura, Política, Derecho, Arte, Filosofía...de todo lo que desees escribir y expresar...' and a date 'lunes, 8 de diciembre de 2014'. The article title is 'Las estrategias de compensación en la Gestión de Personas.' and the author is 'Lic. Juan Manuel Vasquez Espinoza'. The page also features a sidebar with 'Archivo del blog' (2017 (1), 2015 (6), 2014 (4)) and 'Datos personales' for Wilfredo Martin Murillo Tapia. The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar icons for various applications, and the system tray with the time '11:48' and date '4/10/2018'.