

LA COMPENSACION EN LAS PYMES

INTRODUCCIÓN

Ing. Othón Juárez Hernández

Muchas veces que he tenido la oportunidad de entrar en contacto con empresarios que dirigen una pequeña o mediana empresa (PYME), he encontrado cierta resistencia del empresario a siquiera hablar de la forma como compensan a su personal; es decir, de la manera como determinan los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones, que otorgan al personal.

Ante esta situación, a menudo, formulamos unas ciertas hipótesis de trabajo que nos ayudan a trabajar con el empresario sobre este tema y, como a menudo ocurre, a que sea el mismo empresario quién descubra que las ideas preconcebidas que tiene para evitar hablar sobre la forma como paga a su personal, con mucha frecuencia, son falsas.

En efecto, frecuentemente, el empresario de la PYME siente que paga a su personal relativamente poco; aunque aquí siempre vale la pena preguntarse, ¿Poco con respecto a qué?; él mismo siente que la cercanía afectiva que tiene hacia su personal, influye más que la aportación que el puesto y el empleado mismo hacen a los resultados finales de la empresa; imagina que administrar la compensación sobre un mínimo de bases técnicas es algo muy complejo y que no se necesita en su PYME, porque él conoce muy bien las

aportaciones que cada empleado hace al éxito de su empresa.

O piensa que tener un sistema de administración de la compensación, de todas formas, difícilmente ocasionará que su negocio vaya mejor; o que simple y sencillamente, hablar de revisar la manera como se paga al personal, automáticamente, implicará dedicar un presupuesto mayor a la compensación de los empleados.

En el fondo, y desde nuestra experiencia de trabajar con empresarios de PYMES, creemos que éstas y otras explicaciones, las elaboran porque ellos mismos tienen mucha conciencia de que en la forma como retribuyen a su personal existen algunas cuestiones que tal vez necesitan revisarse, pero sobretodo, ordenarse.

En efecto, cuando se trabaja en estas cuestiones, a menudo, llama la atención la rapidez sorprendente con que los empresarios descubren que las hipótesis de trabajo que hemos formulado son falsas; es decir, que cuando para compensar al personal se utilizan un mínimo de conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, a menudo, trae consigo enormes beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral que se gesta en la organización y, por supuesto, en

los resultados del negocio de la empresa.

Vale la pena destacar que una inadecuada administración de la compensación en las empresas, y particularmente en las PYMES, con frecuencia, trae aparejados "costos ocultos" muy significativos que derivan de la insatisfacción, o del trato injusto, que siente el personal cuando no percibe una correspondencia entre la dedicación que él tiene a la empresa, y los resultados que logra en su trabajo, y la compensación que recibe. Más adelante volveremos sobre este punto.

En este contexto, esta guía intenta responder las preguntas básicas siguientes:

- ¿Qué es la compensación?
- ¿Cuáles son los principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio?
- ¿Por qué el paquete de compensación total se compone de sueldos, incentivos y prestaciones y cómo puede maximizarse su efecto motivacional?
- ¿Si el paquete de compensación tiene varios elementos, cómo pueden tomarse las decisiones sobre el nivel de compensación a los empleados en la empresa?
- ¿Qué resulta más eficaz para determinar los sueldos a pagar al personal: el enfoque de mercado o el que se basa en el contenido de

responsabilidad de su puesto? ¿Por qué para determinar los porcentajes de aumento de sueldo debe primero evaluarse el desempeño del personal? y ¿Si reviso la forma en que compensó al personal, necesariamente, esto implica un incremento en el presupuesto previsto para las revisiones de sueldos del año?

Estas son, entre otras preguntas fundamentales, las que intenta responder esta guía de administración de la compensación, que está dirigida especialmente al empresario de las PYMES.

¿Qué es la compensación? Definición de Compensación

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa.

De aquello que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Si se consulta el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, uno encuentra que el término compensar tiene, entre otros significados, el de "dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado."

Esto significa que, en estricto sentido, la compensación sería aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcir el daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo.

Obviamente, por lo menos así esperamos, que hoy en día, en la mayoría de las empresas no ocurra una situación de este tipo. Por consiguiente, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, el término retribución, remuneración o recompensa.

No obstante esta situación y dado que se utiliza más comúnmente el término de compensación en nuestro medio, en esta guía se empleará el término compensación o paga para significar la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo.

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

En la introducción se estableció que la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes, corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal.

A este componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total," aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso(dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados "estén a gusto o se sientan satisfechos" en su trabajo.

Esta es una visión incorrecta del clima laboral.

Cuando aquí hablamos del clima, nos referimos a en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos.

Cuando existe un clima laboral con estas características, no tenemos duda que ese lugar de trabajo también es una parte significativa de la compensación del personal.

¿Por qué el paquete de compensación total se compone de sueldos, incentivos y prestaciones y cómo puede maximizarse su efecto motivacional?

Un paquete de compensación total eficaz se integra por el sueldo, los incentivos y las prestaciones. En este párrafo analizaremos más estos elementos del paquete de compensación total de la empresa.

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo.

Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el "nivel de sueldos" de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa.

También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado.

El concepto de incentivo, se utiliza para designar 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, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas

que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal.

Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

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

En este sentido, desde el punto de vista de la administración de la compensación, generalmente se habla de prestaciones en efectivo y prestaciones en especie o beneficios.

Desde otra perspectiva, por ejemplo desde la legal, se puede hablar de prestaciones de ley, u obligatorias, y prestaciones de empresa, discrecionales o extralegales.

A diferencia de los sueldos y los incentivos que premian el desempeño, las prestaciones, aunque no cabe duda que influyen sobre el desempeño del personal, en realidad son de mayor eficacia para despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización; características éstas que, sin

lugar a dudas, tienen un efecto muy importante sobre el desempeño general de la empresa.

Citas Bibliográficas:

✚ Hirotaka Takeuchi, *La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México (1999);

✚ Yeung, Arthur, K., David O. Ulrich, Stephen W. Nason y Mary Ann Von Glinow, *La Capacidad de Aprendizaje de las Organizaciones*, Oxford University Press, México (1999); y Senge, Peter M., *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, 1a. Ed., Editorial Granica, México (1998).

✚ Cf. McKenzie, Richard B. y Dwight R. Lee, *Managing Through Incentives: How to Develop a More Collaborative, Productive and Profitable Organization*, Oxford University Press, New York (1998) y Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin, Boston, MA (1993). Ambos libros son resultado de exhaustivas investigaciones: el de McKenzie y Lee presentan, en general, una perspectiva

favorable mientras que el de Kohn plantea una posición crítica frente a los incentivos.

✚ *Locke, Toward a Theory of Task motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, (1998), pags. 157-189; A Bandura, Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ(1998).*

✚ *Equity Theory, del libro Motivation and Work Behavior, editado por Richard M. Steers y Lyman W. Porter, "a. Ed., McGraw-Hill Company, New York (1979). Este capítulo sintetiza los artículos de J. Stacy Adams(1965), Inequity in Social Exchange y el de Richard T. Nowday(1979), Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations, que nos parecen sumamente interesantes para entender las consecuencias conductuales que la equidad interna tiene en el personal de la empresa.*

✚ *Steers M. Richard y Lyman W. Porter (Eds.), Motivation and Work Behavior, 2ª. Ed., McGraw-Hill Company, New York(1979); Lawler III, Edward E., Pay and organizational effectiveness: A psychological Review,*

McGraw-Hill, New York(1971); Lawler III, Edward E., Pay and Organization Development, Addison Wesley Publishing, Reading, Mass., (1981); Lawler III, Edward E.- Strategic Pay, Jossey-Bass, San Francisco, Cal., (1990).