

CAPÍTULO 3

LA COMPENSACIÓN LABORAL

3.1 La 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 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 (Juárez, 2000).

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.

3.2 Elementos que integran la compensación del personal

En la introducción de la guía 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 le 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 (Juárez, 2000).

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 este segundo componente de la compensación, generalmente, se le

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 contentos" en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral. Cuando aquí hablamos del clima, nos referimos a la medida en que 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; por último, 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 (Juárez, 2000).

3.3 Componentes de las compensaciones

Líneas arriba se estableció que un paquete de compensación total eficaz se integra por el sueldo, los incentivos y las prestaciones. En este punto se analizan 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 (Glinow, 1999).

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 (Glinow, 1999).

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, o discrecionales (Glinow, 1999).

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.

3.4 Decisiones sobre el nivel de compensación

En virtud de estos conceptos, las características de un paquete de compensación pueden analizarse y compararse a diferentes niveles de integración. En efecto, cuando se hable del paquete de compensación uno debe tener claro respecto al grado de integración o estructura de la que se está hablando: Expliquemos más extensamente este punto: Se habla de la "*estructura de compensación base*", cuando nos referimos al "sueldo mensual nominal

multiplicado por doce meses"; de "*estructura de compensación garantizada en efectivo*", cuando nos referimos a la "compensación base más todas las prestaciones en efectivo garantizadas", tales como la prima vacacional y el aguinaldo o los vales despensa o el fondo de ahorro, cuando se otorgan; se habla de la "*estructura de compensación total en efectivo*", cuando uno se refiere a la "compensación garantizada en efectivo, más todos los pagos contingentes o incentivos que recibe el personal"; se habla de "*estructura de compensación total*" a secas, cuando nos estamos refiriendo a la "compensación total en efectivo, más todas las prestaciones en especie o beneficios que recibe el personal, valuados a su valor económico equivalente (McKenzie, 2000).

En algún caso particular, se pueden integrar estructuras de compensación diferentes a las anteriores. Sin embargo, lo que se quiere recalcar es que, desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones sobre la compensación al personal, siempre debemos tener claro que es el esquema de las estructuras de referencia que se están utilizando debido a que, por ejemplo, una práctica de pago de una empresa puede mostrar equidad interna, o ser competitiva, a un nivel de integración del paquete de compensación, pero no a otro.

3.5 Estrategias más eficaces para determinar los sueldos a pagar al personal

Si se ha de hablar de la eficacia de un enfoque, o sistema, particular para tomar las decisiones de compensación del personal, es necesario, primero, plantearnos qué objetivos se persiguen con la administración de la compensación del personal.

Objetivos de la administración de la compensación (Senge, 1998):

1. **Equidad interna.** El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. En

la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

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

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de

las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

3. **Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.** Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta para que, en efecto, nuestro proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, un esquema, o sistema, de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal. Sólo de esta manera la

empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente al único recurso inteligente que tiene: las personas.

3.6 Cómo determinar cuánto pagar al personal

En la actualidad se tienen dos enfoques básicos para determinar cuánto pagar a las personas en la empresa. Ambos enfoques exigen que la persona se ubique en un puesto concreto de la organización, por ejemplo, gerente de producción, asesor editorial, secretaria, mensajero o ayudante general, y que de dicho puesto se conozcan, al menos, los aspectos siguientes: su título, la razón de ser del puesto en la organización, sus principales responsabilidades, las cifras de resultados que debe conseguir el puesto o de los recursos sobre los que actúa, sus actividades más importantes, las características o perfil humano que son indispensables en la persona que desempeñe el puesto y algunos aspectos significativos del entorno laboral en que se desempeña el puesto. Normalmente, esta información se plasma en lo que técnicamente se denomina "la descripción del puesto," misma que, normalmente, es un documento de 2 a 4 páginas, aunque su extensión puede variar, según la empresa (Prahaland, 1991).

3.6.1 El enfoque de pago por valor de mercado

Paso 1. Obtener información del mercado de compensación. Este enfoque determina cuánto pagar a un puesto básicamente por una encuesta del mercado de compensación. Por ejemplo, si se quisiera determinar cuánto pagar al puesto del contador en una pequeña empresa, bastaría con saber cuánto ganan otros puestos de contador en otras empresas de tamaño similar a la que nos ocupa y que es la información que contienen las encuestas de compensación. Es muy importante señalar que, en sentido estricto, y esto a veces presenta alguna dificultad en nuestro medio, la muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos de contador deberían tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran. Sólo de esta manera se tendría certidumbre de que la información que utilicemos estará comparando paquetes de compensación de puestos de contador equiparables, es decir, comparables o equivalentes. A menudo, las mismas organizaciones que hacen las encuestas de sueldo dan algunos indicadores para que el usuario de su información, en caso de que existieran, por ejemplo en este caso, estadísticas de varios puestos de contador, pueda identificar cuál de ellos es el más similar al suyo y para el cual está tratando de saber cuánto pagar (Juárez, 2000).

Paso 2. Decidir el nivel de competitividad de la compensación que necesitamos pagar. Una vez que se tiene la información del mercado de compensación del puesto, que en el ejemplo es el de contador, la decisión crucial

del empresario es, como se dijo antes, decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe su puesto de contador y, en la medida que se quiera tener un contador con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el nivel (paquete) de compensación que se adjudique al ocupante del puesto. Esta decisión, generalmente, se toma considerando el rango significativo de la compensación que incluye la encuesta, entre el mínimo y el máximo del mercado de referencia. La decisión puede ser pagar en la parte media del mercado, técnicamente conocida como la mediana (Md); la parte baja del mercado, técnicamente el primer cuartíl (Q1), o pagar en la parte alta del mercado, o tercer cuartíl (Q3). Un aspecto también muy importante, es identificar la manera cómo la encuesta que se tiene integra las diferentes estructuras de compensación que utiliza, es decir, cómo calcula, en su caso, la compensación base, la compensación garantizada en efectivo, la compensación total, o cualquiera otra estructura de compensación que utilice (Juárez, 2000).

Paso 3. Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan. Sin embargo, con anterioridad, se dijo que a menudo las personas que ocupan un puesto tienen diferentes niveles de desempeño y si se quiere mantener la equidad interna en la empresa, a diferentes niveles de desempeño, en un mismo puesto, también deben corresponder diferentes niveles de compensación. Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se puede y se quiere pagar (política de compensación de la empresa), se

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

Política de pago			
Puesto	Mínimo	Medio	Máximo
Contador	80 %	100 %	120 %

Este rango, cuya amplitud por cierto es la más común en nuestro medio, se construye colocando el nivel de sueldo que se ha definido como política en el punto medio, y calculando, el mínimo al 80 % y el máximo al 120 %, de esa cantidad. Al conjunto de rangos que se utilizan para administrar los sueldos de una organización, se le conoce como el tabulador de sueldos. De esta forma, ahora sí se pueden asignar diferentes sueldos a diferentes niveles del desempeño de los ocupantes del puesto; es decir, ya se puede administrar la compensación del personal, como se explica más adelante (Juárez, 2000).

Es posible que el lector haya observado que este enfoque de paga por valor del mercado hace mayor énfasis en la competitividad externa de las compensaciones de la empresa y, supone que el mercado ya refleja aspectos que determinarían, en mayor o menor medida, la equidad interna de las compensaciones dentro de la organización. Sin embargo, cuando los mercados laborales muestran algunas

distorsiones, como es en nuestro medio, este supuesto no siempre se cumple y el empresario deberá revisar hasta dónde las estructuras de compensación que surgen de un enfoque del valor del mercado, crean dentro de su empresa un grado razonable de equidad interna. Este punto se desarrolla con mayor detalle en el párrafo siguiente.

3.6.2 El enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto

Paso 1. Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos. Al igual que en el caso anterior, se asume que se tiene una "descripción del puesto", misma que, de alguna manera identifica la razón de ser del puesto en la organización, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados que impacta el puesto, los recursos sobre los que actúa, sus actividades principales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña el puesto (Juárez, 2000).

Por otra parte, como en este caso el pago se basa en el contenido de responsabilidad del puesto en la organización particular, la esencia de este enfoque radica en que la empresa cuente con un método que le permita medir ese contenido de responsabilidad que tienen los puestos de la organización; es decir, con un método de valuación de puestos. Una vez que se tienen los puestos valuados, este enfoque permite hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna de la empresa, como de la competitividad externa de sus prácticas

de compensación; después, decidir su nivel (política) de compensación; construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener unas bases técnicas firmes para administrar los sueldos del personal, en función del desempeño.

Se ha encontrado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su instrumentación dentro de la empresa, con frecuencia sus resultados son de mayor eficacia para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación, y que se presentaron con anterioridad.

El contenido de responsabilidad de los puestos puede medirse con varios métodos. El fundamento general de estos métodos radica en identificar "los factores compensables" que contienen los puestos y estos factores varían según el método particular que se estudie. Sin embargo, la mayoría los identifican con la preparación y experiencia laboral previa que exige el desempeño del puesto; el esfuerzo mental que exige el puesto para enfrentar y solucionar las situaciones que enfrenta; la responsabilidad para actuar del puesto, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, procesos y personal; y, cuando los puestos son operativos, es decir de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factor compensable las condiciones de trabajo especiales, tales como, temperaturas extremas, esfuerzo físico, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, principalmente (Juárez, 2000).

Normalmente, los métodos tienen una definición precisa del factor y una escala que permite apreciar los diferentes grados del contenido del factor en los puestos

y, como consecuencia de estas apreciaciones, determinar el valor o valuación total del contenido de responsabilidad de los puestos. Las principales clases de métodos de valuación de puestos, son las de jerarquización, clasificación, de puntos, factoriales e híbridos.

Los métodos de jerarquización, son los más simples y fáciles de aplicar, aunque sus resultados son menos precisos. Estos métodos son particularmente aplicables para el caso de las PYMES. El proceso de valuación consiste en comparar, globalmente, los diferentes puestos de la organización y construir una jerarquía en la que los puestos se ordenan del más importante, al menos importante. Únicamente se utiliza un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad del puesto para los fines de la empresa (Juárez, 2000).

De acuerdo a Juárez (2000), otra de las limitaciones del método de jerarquización, es que se puede apreciar que un puesto es más, o menos, importante que otro pero, no nos dice nada acerca de "cuanto". Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que nos permita apreciar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están valuando.

Puede introducirse una regla que puede ayudarnos a cuantificar las diferencias y entonces se puede establecer una escala fija de niveles de importancia y dentro de esa escala y utilizando la regla se mejoran significativamente los resultados que se pueden obtener con este método.

Este proceso implica lo siguiente (Juárez, 2000):

Primero definir una escala de niveles que, por ejemplo, para una empresa pequeña puede ser de 16 niveles y, para una empresa mediana, podría ser de 18 niveles de valuación; en segundo lugar, aplicar la regla siguiente que, si bien es arbitraria, se le puede dar alguna fundamentación técnica:

(a) cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, entre esos dos puestos no existe diferencia, es decir, tienen un mismo nivel;

(b) cuando entre los dos puestos que se comparan exista una diferencia apreciable mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un nivel más que el otro con el que se compara;

(c) si al comparar los dos se aprecia una clara diferencia significativa entre la importancia de esos dos puestos para la empresa, aquel que se aprecia como el más importante es dos niveles superior al otro con que se compara;
y

(d) cuando entre los dos puestos que se comparan existe una evidente, u obvia, diferencia entre la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que entre ambos puestos tienen 3 o más niveles de diferencia en importancia y, en estas condiciones, es mejor buscar puestos intermedios para las comparación entre dichos puestos.

En los métodos de clasificación se definen clases, o categorías, utilizando los factores compensables que se aplicarán para distinguir la importancia de los puestos para la empresa. En la definición de las clases se especifican las

cantidades, o el grado, en que cada factor compensable deberá aparecer en los puestos que se definen para la clase. Además, las diferentes clases, normalmente, están jerarquizadas. Una vez definidas las clases, el proceso de valuación consiste en comparar cada puesto, y su contenido de factores compensables, con las clases, que de hecho definen la escala del método de valuación, y una vez que se encuentra una coincidencia razonable del puesto con la especificación de la clase, el puesto se asimila a dicha clase. Se toma otro puesto y así se continúa hasta asimilar con alguna clase, todos los puestos de la organización.

En los métodos de puntos se requiere una definición precisa de los "factores compensables" que se medirán en los puestos y una escala que especifique los diferentes "grados o intensidades" con que se medirá el factor. Cada factor compensable del método tiene un "cierto peso o ponderación" en la valuación total del puesto y cada grado, o intensidad, de las escalas tiene asignado cierto número de puntos, que son los que indican la medición del factor compensable que contiene el puesto particular. Los factores compensables, los grados y su valor en puntos, normalmente, se especifican en un Manual de Valuación, que es el instrumento que se utiliza durante el proceso de valuación de los puestos. El proceso de valuación consiste en apreciar el contenido del puesto, en cada uno de los factores; designar los puntos que aprecian el contenido de cada factor en el puesto, que se especifica en el Manual del Método, y sumar los puntos para obtener la valuación total del puesto (Juárez, 2000).

Los métodos de valuación por puntos son muy precisos, se utilizan ampliamente en las empresas y son, particularmente, útiles cuando se tienen que valorar muchos puestos, como ocurre en las empresas medianas y grandes.

Los métodos factoriales. De manera análoga a los métodos de puntos, exigen una definición precisa de los factores y, una vez que se tienen estas definiciones, se especifica una escala monetaria por cada factor compensable. En la construcción de esta escala se utilizan los sueldos reales que la empresa está pagando a un conjunto de puestos que se escogen como representativos de la empresa. Normalmente, se utiliza un comité para definir las escalas y la labor del comité consiste en identificar "cuánto" del sueldo que se paga a cada uno de los puestos de la muestra representativa, se le paga por cada uno de los factores compensables. Esta distribución de los sueldos de los puestos de la muestra, a cada factor compensable, de hecho es lo que constituye la escala, propiamente. Posteriormente, el proceso de valuación consiste en determinar cuanto se debe pagar al puesto según las escalas construidas y de esta manera se obtiene directamente el valor monetario del puesto. La elaboración y la aplicación de estos métodos han disminuido mucho debido a que su construcción y operación es compleja y porque los procesos inflacionarios introducen distorsiones en los mercados laborales, el valor relativo que una empresa paga por un puesto puede variar en poco tiempo y, si el puesto forma parte de la muestra que se utilizó para definir y calibrar el método, éste tendría que revisarse (Juárez, 2000).

Los métodos híbridos, son métodos que de alguna manera utilizan conceptos y principios de los métodos revisados anteriormente. Normalmente, fueron desarrollados por despachos de consultoría; son bastante precisos y confiables, aunque algunas veces pueden resultar relativamente costosos para una pequeña y mediana empresa. Sin embargo, cuando se analizan los "costos ocultos" y las consecuencias de una inadecuada administración de la compensación en la empresa, a menudo la inversión en estos procesos de consultoría resulta rentable, aún para las pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, normalmente las empresas de consultoría, además de los procesos de valuación de puestos proporcionan la información de encuestas del mercado salarial que, por lo general, tienen la ventaja de que aseguran en alto grado la equivalencia de los puestos y, como consecuencia, facilitan la toma de decisiones acerca del nivel de pago que debe adoptar la empresa (Juárez, 2000).

Paso 2. Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa.

Como con anterioridad se explicó, si se tienen los puestos valuados en una escala numérica, de niveles o valuación en puntos, se puede hacer un diagnóstico muy preciso de la equidad interna y de la competitividad externa de la práctica de compensación de la empresa y, como consecuencia, pueden tomarse las decisiones pertinentes para ordenar la equidad interna o moverse hacia el nivel de competitividad que necesita la empresa para maximizar sus posibilidades de éxito. Estos análisis pueden hacerse a cualquier nivel de integración del paquete de compensación de la empresa: compensación base, compensación garantizada en efectivo, etcétera (Juárez, 2000).

La equidad interna se definió anteriormente como una relación que existe dentro de la organización entre la importancia relativa del puesto para los fines de la empresa, la compensación que recibe el ocupante del puesto y la eficacia de su desempeño.

La competitividad externa se definió como la posibilidad de la práctica de compensación de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige la estrategia del negocio de la organización.

Una vez que sabemos cómo es la equidad interna y la competitividad externa de las prácticas de pago de la empresa, ya podemos tomar las decisiones que se necesitan para conseguir que la compensación cumpla eficazmente con los objetivos que se plantearon con anterioridad. Una primera decisión, consiste en determinar el nivel (política) de pago que adoptará la empresa y el esquema del paquete de compensación que se instrumentará, es decir, cuánto será en sueldo, cuánto en incentivos y cuánto en prestaciones. Una segunda decisión será la relativa a la apertura de los rangos de sueldos y cómo este rango de sueldo será administrado en términos de desempeño, como se hace tradicionalmente, o en términos de las competencias de las personas, como es la tendencia actual.

Los planes de incentivos incorporan varios factores que los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa, como desde la perspectiva del empresario y de los empleados. Incluso desde una perspectiva social. Entre estos factores

pueden mencionarse los siguientes: (1) Como se estableció con anterioridad, a diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés del personal por conseguir un mejor desempeño futuro; (2) Se supone, y aparentemente existen investigaciones que demuestran esto, que si la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que son del interés de la empresa; y (3) Se supone que, en la actualidad, cada vez existe mayor riesgo en el ambiente de los negocios y una forma de la PYME de compartir este riesgo con los empleados es, precisamente, estableciendo en la empresa planes de compensación que incorporen cantidades significativas como compensación contingente, o no garantizada. Esto significa definir una posibilidad de obtener cantidades de compensación que, sólo se ganan si la empresa o el empleado logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera como se genera y distribuye el fondo que se reparte como incentivos (Juárez, 2000).

Establecer un plan de incentivos requiere especificar con precisión los elementos siguientes:

1. Participantes en el plan.
2. Fórmula para generar el fondo de incentivos a repartir.
3. Procedimiento de medición del desempeño, preferentemente por objetivos y resultados de naturaleza empresarial.
4. Fórmula para distribuir el fondo de incentivos
5. Fechas y forma de pago.

6. Documentación del plan.

Es muy importante que estos elementos del plan de incentivos estén documentados con claridad. Esto para asegurar que el plan se aplicará con la misma normativa, independientemente, de las personas que tengan como responsabilidad la instrumentación de las decisiones que se derivan de la operación del plan. En la práctica profesional, se tiene conocimiento de situaciones en las que, por falta de una documentación completa y precisa, el potencial del plan para crear motivación en sus participantes, dio origen a discrepancias de interpretación y como consecuencia a conflictos que hicieron que ese potencial del plan se perdiera, con la consecuente pérdida de credibilidad en el empresario que promovió el plan.

Esto es más importante a medida que el lapso que transcurre entre la comunicación del plan a los participantes y el momento en que se reciben los beneficios, o los desencantos, del plan es mayor. Si un plan de incentivos se diseña e instrumenta siguiendo estos criterios, se convierte en un poderoso instrumento de motivación del personal y tampoco incrementa la proporción del costo del personal en los presupuestos de la empresa, puesto que los recursos que se reparten son generados por resultados adicionales a los planteados en el presupuesto "normal", previsto de la empresa.