

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES; ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES

Compensation and benefits pay; attracting and retaining workers

RESUMEN

El principal propósito de este artículo es identificar la relación existente entre lo humano y la remuneración, así como las posibles restricciones existentes entre los sistemas de reconocimiento y recompensa, cuyo único objetivo es atraer, retener y motivar a los trabajadores en las organizaciones que buscan ofrecer a las personas alternativas de compensación diferentes a las económicas, sin descartar que deben seguir un plan que incluya la implementación de características estratégicas eficientes para todo sistemas de compensación financiera que cumpla con condiciones adecuadas tanto para los trabajadores como para la empresa.

Se quiere además mostrar propuestas alternativas en cuanto a remuneración, que ayuden a la creación de organizaciones más acordes con la estructura actual y a la vez que satisfagan las condiciones del trabajador y lleven al éxito global del negocio.

PALABRAS CLAVES: motivar, necesidades, reconocimiento, recompensa, remuneración financiera.

ABSTRACT

The main purpose of this article is to identify the relationship between the human and compensation, as well as possible restrictions between recognition and reward systems, whose sole purpose is to attract, Retain and motivate employees in organizations who seek to provide people with alternatives to compensate the different economic, Without ruling to be followed by a plan including the implementation of strategic features efficient systems for the entire financial compensation to comply with conditions suitable both for workers and for the company.

It also wants to show alternative proposals on remuneration, to assist the creation of organizations more in line with the current structure, while satisfying the conditions of workers and lead to overall success of the business.

KEYWORDS: motivate, needs, recognition, rewards, financial reward.

1. INTRODUCCIÓN

Existe una integración entre los elementos que tienen que ver con el sistema de remuneración financiera y los sistemas de reconocimiento y recompensa, como mecanismos diferenciadores para atraer, retener y motivar el talento humano de una organización.

Los sistemas de remuneración han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si estamos en un mundo, en donde todo va

LEONEL ARIAS MONTOYA

Ingeniero Industrial, M. Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
leoarias@utp.edu.co

LILIANA MARGARITA PORTILLA

Administradora Financiera,
Candidata a M. Sc.
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
lilipor@utp.edu.co

JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

Ingeniero Industrial, M. Sc.
Profesor Auxiliar
Universidad Tecnológica de Pereira
jucasta@utp.edu.co

evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse.

2. TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

La remuneración ha sido un tema importante dentro de la administración, desde los tiempos de Maslow (1908-1970), cuando hacía mención a una jerarquía de necesidades básicas; con las cuales el individuo se sentía satisfecho (el resto no las toma en consideración). [1]

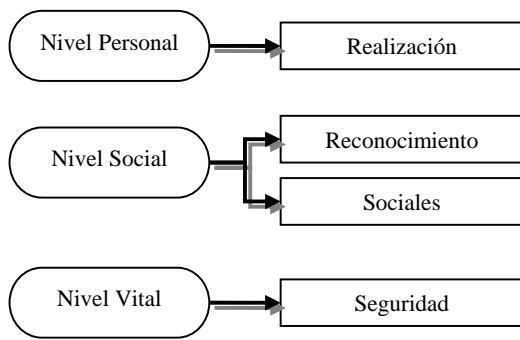


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Aparece la teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg (1950-1995), quien hace mención a que todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales e higiénicos [1].

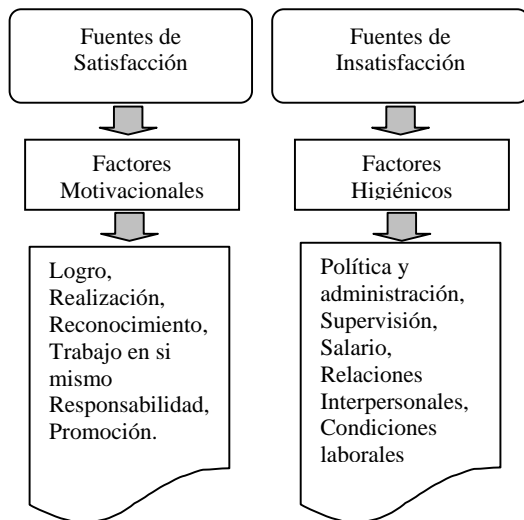


Figura 2. Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick Herzberg

Sin embargo al pasar al plano más individual para cada empresa, el sistema de salarios e incentivos se vuelve un poco más difícil en su aplicación.

3. EL VALOR PERCIBIDO POR EL EMPLEADO

Al dar a conocer las diferentes teorías y modelos aplicados sobre gestión de personal, en cualquier organización serán de gran ayuda, aunque no en todos los casos, es decir, las empresas no todas son iguales, y tampoco todas presentan entornos y condiciones ideales, así, que si se desarrollan estrategias; tales como: aplicación de pruebas de selección, modelos de dirección por competencias, infinitas teorías; sobre métodos de aprendizaje, comportamiento del talento humano, no se

garantiza absolutamente nada. Adicional a esto cualquier trabajador que entre a formar parte de una empresa, sabe que el valor del salario se basa en los datos que muestra en su hoja de vida, unas cuantas horas de entrevista y quizás un test psicotécnico. A partir de ahí, se establece un salario y se determina un costo para la empresa. Desde ese momento, todo se va a basar en opiniones de los jefes, la imagen que se crearon del postulante al cargo y de evaluaciones rutinarias, incómodas y casi siempre inútiles. Por lo tanto, se puede decir que el valor del salario, tiene un componente objetivo y otro percibido.

$$\text{Valor Total} = \text{Valor Objetivo} + \text{Valor Percibido}$$

Ya éste **Valor Percibido** es el que va a decidir los ascensos, los despidos, las subidas salariales, en otras palabras al tener en cuenta esta variable, el colaborador (dependiendo de que tan bueno o malo sea para él) va a estar sujeto a todas las decisiones que entorno a esto se tomen, si se tiene en cuenta que no siempre es el jefe inmediato el que promoverá o tendrá en cuenta al empleado por un aumento de salario o para los beneficios, sino el jefe que esta mas arriba (quien muchas veces no conoce a todos sus colaboradores) y allí en varias oportunidades el valor percibido es nulo [2].

3.1. ¿Cual es el Valor Percibido para el empleado?

Las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica. El Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar.

Al contrario el VPE, se verá deteriorado por factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa.

Se entrará a definir 4 aspectos relevantes, a tener en cuenta para analizar y aplicar un sistema de compensación:

a) Los Ejecutivos

El papel que desempeñan es preponderante, sin contar que son quienes toman las decisiones (que afectan a todo el personal), pero es muy frecuente, que este grupo de directores asuman el tema con un enfoque desde su óptica y muchas veces sin tener en cuenta las razones que realmente estimulan la eficiencia y efectividad en los procesos.

b) Los Jefes de nivel medio

En este nivel, se espera que en la aplicación y evaluación de los sistemas de compensaciones, las personas reflejen madurez y sentido de sensatez, así como apreciaciones objetivas del personal; pero muchas veces reflejan inseguridad y al mismo tiempo incapacidad de motivar a los colaboradores, lo cual desdibuja algunos aspectos que la empresa en un momento dado ha construido con relación a la motivación como una estrategia de desarrollo humano.

c) El personal

Como seres humanos, se busca satisfacciones a las necesidades; es conocido que las personas en la actualidad demandan cada vez más contraprestaciones adicionales a las de un salario fijo que esté acorde con su estilo de vida, pero como diferenciador se encuentra la compensación no económica. A lo cual se debe comprender mejor la motivación en forma más específica. [3]

d) El sistema de compensaciones

Cada empresa debe identificar y comprender el contexto en que se desenvuelve y sus objetivos, al igual que su visión para encarar el futuro, y teniendo la perspectiva clara que cada organización es un mundo diferente; además se conoce que en toda empresa, el objetivo final es la productividad y la búsqueda de la maximización de recursos; es necesario para lograrlo modificar aspectos claves que ayuden a conseguir este fin último, y reivindicar la importancia del talento humano, para lo cual lo primero, será atraer a las personas competentes. Segundo punto, tener un sistema adecuado de capacitación. Tres: un sistema de compensación total alineado con la estrategia de la empresa.

Considerando que un plan de recompensa, es dinámico y va cambiando no solamente la organización en sus productos o servicios, sino también en su forma de trabajar, es allí, entonces en donde la compensación total debe estar alineada a la estrategia de la dirección general.

4. ¿Las empresas están perdiendo al personal de gran desempeño?

Al igual como se hace para investigaciones externas del cliente, (investigación de mercados) se debería investigar a empleados, lo anterior se refiere a un análisis riguroso, segmentando las preferencias de los empleados desde remuneración económica hasta realización individual, esto determinaría los aspectos que atraen a la gente y aquellos que no lo son, además que permite establecer parámetros y puntos diferenciadores con la competencia.

Al tener en cuenta las transformaciones, la flexibilidad y continuas adaptaciones que el empleado ha sufrido, y si se hace éste análisis al mercado laboral es importante considerar, como el reconocimiento y recompensas son los nuevos ejes o estrategias de remuneración eficaz. Es claro que las organizaciones tienen que determinar en primer lugar si su filosofía de remuneración es razonable y defendible, y si está sincronizada con su cultura y valores.

En éste mercado cambiante y con óptimas posibilidades de mejoras para el trabajador, la única posibilidad que tienen las organizaciones es crear estructuras de compensación altamente diferenciadoras, que la competencia no podría copiar fácilmente.

Sistema de Reconocimiento y Recompensa		
Objetivo	Reconocimiento	Recompensa
Acciones	Actos públicos de reconocimiento. días libres, viajes pagados, etc.	Planes de desarrollo profesional. Promoción estilo participativo, trabajar para una marca de prestigio

Fuente: Bearing Point, España

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial. Aunque en la mayoría de los casos, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral colombiano, respecto a la flexibilización salarial, contractual, la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas.

Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, el eje principal de la propuesta incide en un adecuado sistema de evaluación de desempeño; pero no aquella que se hace anualmente entre jefes y subalternos, sino un proceso eficiente de evaluación del talento humano; en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos.

Romper los esquemas anteriores, no es tarea fácil, implica implementar estrategias de remuneración, teniendo en cuenta la calidad de profesionales que cada vez más existen en el mercado. El gran esfuerzo que las empresas están dispuestas a hacer para rodearse de los mejores colaboradores y cómo atraerlos, cautivarlos y retenerlos.

Los jóvenes trabajadores ya tienen claro que el trabajo de por vida o incluso por más de tres o cuatro años es algo

del pasado, porque los ejecutivos cumplen una Misión, un Proyecto, a la par con esto se conoce que no todos poseen las habilidades que la empresa requiere en un momento dado.

Las empresas exitosas serán aquellas que logren capturar la fidelidad de sus clientes, a través del incremento en el valor percibido de sus productos y además logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional.

6. BIBLIOGRAFÍA

[1] I. Chiavenato. Administración de personal y recursos humanos. Santafé de Bogotá: mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 1994.

[2] M. Amaya Galeano. Administración de salarios e incentivos. Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.2004.

[3] F. Abarca Z. Donde está el talento?. En: América Economía, Santiago de Santiago de Chile. No. 254. 23 de Mayo-5 de Junio), 2003.

[4] S. Anzola Rojas. Administración de Pequeñas Empresas. México. Ed. Mc.Graw-Hill.

[5] M. Bonilla. Salarios precios y productividad. Santa fe de Bogotá. FESCOL. 1996.

[6] G. González Charry. Derecho laboral colombiano. Santa fe de Bogotá. Editorial Doctrina Ley. 1994.

[7] J. Morales y N. Velandia. Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.

[8] R. A. Varela. Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones. Editorial Prentice may. México, 2006.