

## Capítulo 5.

# Métodos básicos de compensación e incentivos salariales

*Los sistemas de incentivos salariales deben ser considerados aún como motivadores significativos del incremento de la productividad. Cuando se aplican y obtienen buenos resultados, estos servirán para demostrar lo mejor de la buena administración.*

## Introducción

Cuando la organización ha desarrollado el plan de evaluación y valoración de cargos y lo ha llevado a una estructura salarial con sus respectivas clases salariales, tiene entonces las herramientas necesarias para diseñar y comunicar a sus empleados las políticas y normas que regirán las compensaciones y los incentivos salariales, teniendo en cuenta que este es un tema dinámico y que los cambios en salarios, debido ante todo a los cambios tecnológicos, ocurren muy rápido. En el diseño de las políticas salariales la empresa deberá considerar, antes que nada, la directriz principal contenida en la ley laboral de cada país y condensada en lo que comúnmente se llama el código laboral. Además, tendrá que tomar en cuenta si las relaciones superior-subordinado se rigen por negociaciones colectivas con el sindicato mediante pacto colectivo o negociación individual. En resumen, las políticas deberán estar dentro de lo que la ley estipule en el manejo laboral de la compañía.

## Contenido de las políticas salariales

Al finalizar la sección séptima, “Desarrollo de un caso práctico”, se ilustra en forma detallada la construcción de la estructura salarial y, en ella, el diseño de las clases salariales. Se puede decir que las políticas de planes salariales e incentivos deben contener los siguientes puntos:

- Una estructura salarial, con su respectiva dispersión o nube de puntos y salarios ajustados.
- Clases salariales dentro de un rango ( $\pm$ ) porcentual.

- Estructura de clases salariales con límite inferior (piso salarial) y superior (techo salarial) de salarios. También, la clase salarial con los límites menor y mayor en puntos.

Respecto del ingreso de personas nuevas la política salarial será asignar un salario que dentro de la clase salarial corresponda al límite salarial inferior (o a un porcentaje por debajo, si no se cumplen todos los requisitos), de acuerdo con el puntaje encontrado para el cargo evaluado y valorado.

## Normas sobre incentivos salariales

Se presentan dos situaciones:

- Incrementos salariales colectivos, derivados de negociaciones o pactos colectivos.
- Incrementos colectivos o individuales por mera liberalidad de la empresa o por señalamiento de la ley.

En ambos casos estos incrementos buscan actualizar el valor que los salarios han perdido por el aumento en el costo de vida. Vale la pena recordar que la capacidad de consumo del trabajador está determinada por el salario real y que este es igual a:

$$\text{Salario real} = \frac{\text{Salario nominal}}{\text{Índice de precios al consumidor}}$$

En todo caso, una política sana para incrementos colectivos, a menos que la convención colectiva estipule lo contrario, deberá estar orientada a elevar los salarios en un porcentaje por lo menos igual al porcentaje de índice de precios al consumidor, es decir, equivalente a la pérdida anual del valor real por inflación.

En cuanto a los reajustes individuales, estos obedecen a incrementos debidos al ascenso del trabajador a un cargo de nivel superior al actual o, simplemente, a reajustes concedidos por un desempeño superior al normal.

Según Thomas Patton<sup>1</sup>, una política de compensaciones ha de tener en cuenta los siguientes criterios para que sea eficaz:

1. Adecuada      La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del Gobierno y del sindicato.
2. Equitativa    A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades, su entrenamiento y su desempeño.

<sup>1</sup> Patton, T. (1977). *Pay: employee compensation and incentive plans*. Nueva York: Free Press.

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 3. Balanceada                    | Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total razonable de recompensas.                      |
| 4. Eficaz en cuanto a costos     | Los salarios no pueden ser excesivos y requieren estar de acuerdo con lo que cada organización pueda pagar.                 |
| 5. Segura                        | Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas. |
| 6. Estimulante                   | Los salarios han de motivar eficazmente el trabajo productivo.  |
| 7. Aceptable para los empleados* | Los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.               |

Además, las políticas de compensación e incentivos salariales deberán estar contextualizadas en la globalización de las economías y los cambios que el avance de la ciencia y la tecnología ha traído a la par. Las políticas gubernamentales y empresariales no pueden seguir en la vieja tradición de efectuar incrementos salariales con base en un porcentaje igual para todas las personas; esto, además de desmotivante por injusto, no es equitativo, ya que un incremento igual en porcentaje aumenta las desigualdades en la medida en que para quien gana más el incremento en unidades monetarias será mucho mayor que para quien gana menos. Por esto, para ser competitivas, las empresas están optando por cambiar la forma de remuneración orientándola hacia el desempeño y abandonando la tradicional remuneración fija por planes de remuneración flexible, de acuerdo con los objetivos y estándares esperados frente a los resultados (objetivos) logrados, como se explica en lo referente a evaluación del desempeño.

En resumen, los planes salariales y de incentivos solo son eficaces cuando la gerencia es consciente de otorgarlos con base en las diferencias ocasionadas por el desempeño individual, grupal u organizacional. Una remuneración fija no motiva a los trabajadores a un mejor desempeño, en especial cuando los salarios son iguales, pero desiguales los desempeños.

Apartándonos del salario y sus componentes como parte de los planes de compensación, en los siguientes párrafos se examinarán otros tipos de incentivos monetarios.

## Planes de incentivos salariales

Un sistema de incentivos salariales bien cimentado conduce a una mayor productividad, a una disminución de los costos unitarios y a la oportunidad de llegar a ser más competitivos en el mercado mundial; además, trae consigo una recompensa económica para el trabajador, lo cual se logra a través de un pago más alto y mayores utilidades para la compañía.

\* Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, 5.<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill.

El propósito fundamental de los incentivos salariales a través de la historia de la industria ha sido, según lo que se pretendía, recompensar a los empleados con una remuneración adicional, por encima del ritmo básico del esfuerzo y de la destreza normal para la producción de bienes y servicios<sup>2</sup>.

Asimismo, un plan de incentivos procura estimular un mejor desempeño individual sin tener en cuenta la antigüedad o las horas laboradas.

Han existido muchos debates en la literatura que trata (sic) acerca del efecto que tienen las remuneraciones sobre la productividad. Estos debates fueron estimulados por los estudios de relaciones humanas que se realizaron en los años cuarenta y los estudios posteriores de Frederick Herzberg (1968). La teoría bifactorial de Herzberg mantiene que los factores intrínsecos al trabajo mismo (logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y crecimiento) tienden a satisfacer a los trabajadores, mientras que los factores extrínsecos (remuneración, supervisión, políticas de la compañía, condiciones de trabajo, etc.) son antisatisfactorios. Partiendo de estas investigaciones, algunas personas han llegado a la conclusión errónea de que la remuneración no es un factor motivacional. Sin embargo, las investigaciones de Herzberg no tuvieron nada que ver con el desempeño o con la productividad; simplemente, trataron acerca de la satisfacción del trabajador.

De cualquier manera, ha habido muchas investigaciones adicionales sobre la relación directa entre la remuneración y la productividad. Estas investigaciones generalmente mantienen la proposición de que una mayor remuneración conduce a una mayor productividad. Un cuidadoso estudio realizado por Davison y otros (1958) examinó los resultados de los planes de incentivos salariales en quince operaciones de cinco fábricas distintas. Davison y sus colegas seleccionaron casos en los que las condiciones se mantenían constantes, excepto que se introducía un plan de incentivos salariales; este plan pagaba mayores sueldos sobre la base de una mayor productividad. En todos y cada uno [sic] de los quince casos, la productividad mejoró de 7,5[%] a 291 %, y la mitad de los casos caían entre un porcentaje de mejoramiento que oscilaba entre 43[%] y 76 %. Estos aumentos en productividad no fueron temporales sino que se sostuvieron durante un largo período.

Otro estudio en el que se incluyeron más de 400 plantas de los Estados Unidos mostró que los programas de medición del trabajo, por sí solos, aumentaban la productividad en un promedio de 14,6 %. Cuando los incentivos salariales se añadieron a la medición del trabajo, la productividad se elevó otro 42,9 %. El incremento promedio debido a los incentivos y la medición del trabajo fue en total de 63,8 % (Fein, 1973).

---

<sup>2</sup> Hodson, W. K. (1996). *Maynard. Manual del ingeniero industrial*, 4.<sup>a</sup> ed., capítulo 2, sección 6.17. España: McGraw-Hill.

Estas evidencias indican que los incentivos salariales deben considerarse seriamente como una forma para mejorar la productividad. Sin embargo, sólo 26 % de los trabajadores de Estados Unidos se encuentran en algún tipo de programa de incentivos salariales. En algunas industrias, como las de producción de acero, hasta 80 % de los trabajadores forman parte de planes de incentivos salariales. Pero otras industrias no han considerado siquiera el uso de tales incentivos.

Mitchell Fein (1977) da tres razones por las cuales la administración se rehúsa a instalar los planes de incentivos salariales.

Algunos administradores piensan que los incentivos disminuirán su habilidad para controlar las operaciones y que dichos incentivos se deteriorarán en un período corto, lo cual podría causar problemas laborales.

Algunos administradores piensan que el mejoramiento de la productividad se crea en gran parte mediante esfuerzos administrativos; no existe necesidad de compartir las ganancias de la productividad.

Los abogados de los derechos de los administradores piensan que es mejor compartir el mejoramiento de la productividad en forma de aumentos periódicos en sueldos y beneficios.

Aunque todos estos argumentos tienen mérito, deben equilibrarse contra el efecto de motivación potencial proveniente de las remuneraciones.

La productividad es una meta de la administración y no de la fuerza de trabajo. Los trabajadores desean recompensas económicas tangibles (sueldo y beneficios), seguridad en el trabajo y un medio adecuado de trabajo. Existe un conflicto fundamental entre el deseo de la administración de aumentar la productividad, por una parte, y los intereses de los trabajadores, por otra. Los planes de incentivos salariales son una forma de reconciliar este conflicto al compartir automáticamente los resultados de los aumentos en la productividad. Otra forma de reconciliar este conflicto consiste en una negociación colectiva. En este caso, la repartición de las mejoras en la productividad se considera parte del proceso de negociación. Cualquiera que sea el método que se use para resolver el conflicto, la productividad es algo que el trabajador no ha de buscar en forma automática y desinteresada.

En muchas compañías, existen antiincentivos para aumentar la productividad y los trabajadores buscan en forma activa (pero no en forma abierta) restringir la producción. Los antiincentivos ocurren cuando los trabajadores creen que un incremento en la productividad puede conducir a despidos, a la reasignación de puestos y al aceleramiento del trabajo. En estas circunstancias, la administración, en forma consciente o inconsciente, busca forzar a los trabajadores a que logren un incremento en la productividad. Los planes de incentivos salariales

son una forma de hacer evidente que ambas partes obtendrán un beneficio del mejoramiento en la productividad<sup>3</sup>.

Por lo general, los incentivos están asociados a la participación de utilidades y pueden concederse a grupos de trabajadores, pero lo más conveniente es otorgarlos con bases individuales, fundamentadas en el rendimiento de cada trabajador.

La participación de utilidades relaciona el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.

Como se enunció, los avances tecnológicos y científicos, así como la importancia del puesto y los objetivos de él, afectan la elección de programas de incentivos salariales. Esta es la razón por la que, cuando los trabajadores se esfuerzan por el logro de metas grupales, es preferible el diseño de incentivos para el grupo, en la medida en que muchas veces no es posible separar el esfuerzo y resultados individuales del esfuerzo y resultados del equipo.

## **Incentivos para trabajadores por horas**

Para efectuar el cálculo de incentivos horarios, simplemente se mide la cantidad producida por hora y luego se compara con el estándar de desempeño en la misma unidad de tiempo y se determina entonces la productividad del trabajador. Conocida esta, la empresa establecerá el valor adicional a la remuneración básica, comparando siempre el resultado logrado en una unidad de tiempo frente al estándar esperado en la misma unidad.

## **Incentivos basados en el desafío**

Este es un programa de incentivos en el cual los trabajadores reciben una compensación por cada unidad producida. La cantidad producida durante un tiempo (hora, día, turno, semana) es lo que determina el salario base del trabajador. Cuando este en su producción supera el estándar normal, obtiene un incremento o mayor pago por su trabajo que lo que reciben quienes no superan el estándar establecido.

El sistema de pago a destajo es mucho más fácil de implantar y medir en unidades empresariales donde sea sencillo medir la unidad de producción, y es poco apropiado en aquellas operaciones donde la automatización o mecanización del proceso es tal que el operario no tiene, o no ejerce, un control sobre la producción.

---

<sup>3</sup> Schroeder, R. G. (1986). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.

## Bonos individuales

El bono es un pago compensatorio y complementario al salario base. El bono se reconoce cuando el trabajador realiza un mayor esfuerzo pero conserva la seguridad de su salario básico, se concede no solo por mayor producción, y también se puede calcular con base en la reducción de costos o la mejora en la calidad o en criterios de desempeño establecidos por la empresa.

A manera de ejemplo, para calcular el bono se procede así:

<i>Número de horas trabajadas</i>	=	8
<i>Salario por hora</i>	=	\$1.700
<i>Bono por unidad</i>	=	\$20
<i>Producción durante ocho horas</i>	=	100
<i>Salario normal</i>	=	$8 * \$1.700 = \$13.600$
<i>Salario más bono</i>	=	$(8 * \$1.700) + (100 * \$20) = \$15.600$

## Incentivos a grupos

En este sistema todos los miembros del equipo reciben un pago adicional cuando se superan los estándares de producción, y se utiliza cuando la producción se automatiza y el trabajo en equipo es más importante que el trabajo individual.

## Incrementos salariales e incentivos por méritos

Los programas de incentivos salariales o aumentos por méritos han sido muy utilizados para personal en cargos administrativos, de ventas y profesionales. Están bastante relacionados con el desempeño del empleado; si este percibe que adicional a la paga normal recibe un incremento extra por los méritos que la empresa le reconoce en su desempeño, esto lo motivará a buscar siempre mejores resultados. Para que un programa de esta naturaleza tenga éxito deberá basarse en criterios muy objetivos por parte de aquellos superiores que fijan los parámetros de medición en la construcción de la escala de méritos.

En el caso de personal de ventas, también se ha generalizado el reconocimiento de incentivos relacionados directamente con el volumen de ventas realizado que los motive a lograr sus resultados igual o por encima del estándar, sobre todo cuando se trabaja fuera de la oficina o no es posible ejercer una supervisión de cerca al empleado.

La escala de méritos es una consecuencia de la evaluación del desempeño. Con ella la empresa logra determinar cuál es el puntaje obtenido por cada trabajador

después de haber evaluado para cada uno de ellos los factores cantidad de producción, calidad de la misma, responsabilidad, cooperación/actitud, sensatez e iniciativa, sentido de pertenencia y presentación personal. El puntaje obtenido conformará una escala de méritos de mayor a menor por cada trabajador y con base en ella la empresa diseñará una *política de incentivos e incrementos salariales* que sostenga o procure el mantenimiento equitativo de la estructura salarial (salarios justos) calculada para cada uno de los cargos analizados.

El mantenimiento de la equidad en los salarios dentro de la estructura salarial desarrollada debe contemplar *incrementos salariales e incentivos*.

Los *incrementos salariales* implican:

- Aumentos basados en la antigüedad.
- Aumentos basados en los méritos.
- Pagos por ascensos.
- Ajustes por inflación.
- Aumentos fijos vs. aumentos por porcentaje.
- Ajustes de ley al salario mínimo.

### ***Aumentos basados en la antigüedad***

Se fundamentan en la suposición de que la aptitud crece con el tiempo en el cargo.

Esto no siempre es cierto, pero muchas empresas utilizan el aumento de salario para premiar a los trabajadores por su permanencia o antigüedad en el puesto. Mientras el desempeño del trabajador esté dentro de los límites estándares establecidos, continuará recibiendo incrementos periódicos (por lo general anuales).

Una recomendación en este punto es que los incrementos por antigüedad deberán ser pequeños pero frecuentes al comienzo de la carrera a fin de que no se ascienda demasiado rápido en la escala. Los incrementos posteriores pueden concederse en una forma más lenta.

### ***Aumentos basados en los méritos***

Es en este tipo de incrementos que adquiere gran importancia la evaluación del desempeño. Esa evaluación es la que lleva a la empresa a establecer una escala para reconocer y premiar el buen desempeño o el logro de manejar habilidades que redunden en beneficio de ella. La política en este punto deberá ser clara, transparente y comunicarse a los trabajadores, de modo que se convierta en la mejor herramienta para alcanzar la productividad deseada.

Por lo común, cuando las evaluaciones de desempeño que afectan los aumentos se presentan en intervalos específicos, los sistemas de mérito automáticamente incluyen el factor antigüedad. En tal caso, este factor deberá aparecer en el formato de evaluación antes presentado junto con los demás factores.

Los incentivos basados en el mérito conllevan que algunos trabajadores avancen más rápido que otros al tope del rango o techo salarial dentro de una clase, tal como se muestra en la estructura de clases salariales.

Hay que tener cuidado en este aspecto, con el fin de evitar que los empleados suban por la escala salarial demasiado rápido; en dicho caso los niveles superiores de los rangos salariales deben ser difíciles de lograr.

Finalmente, la escala de méritos por puntos deberá definir cuántos pesos recibirá el trabajador por cada punto de mérito alcanzado en la evaluación.

### ***Pagos por ascensos***

Con base en la estructura salarial por clases la empresa tiene una buena herramienta para que las personas que así lo ameriten asciendan de una clase a la siguiente. En razón de que cada clase tiene un salario base y un salario techo, la organización podrá tomar la mejor decisión sobre cuál es el salario que debe acompañar el ascenso. En este punto, así como en todos los relacionados con incrementos, debe existir una política clara y transparente que todos en la empresa requieren conocer.

### ***Ajustes por inflación***

El bajo poder adquisitivo del peso colombiano ha traído como consecuencia que los salarios hayan perdido su valor y que el empleado pueda satisfacer cada vez menos sus necesidades primarias a causa del incremento del índice de precios al consumidor. Por esta razón, la empresa debe definir políticas que estipulen ajustes salariales por el costo de vida.

### ***Aumentos fijos vs. aumentos por porcentaje***

Los ajustes salariales al costo de vida se pueden hacer en sumas fijas (pesos) o en porcentajes. Esta última opción no es la más recomendable, porque se presentaría una dispersión cada vez mayor por cada aumento que se hiciera, cuestión que a toda costa hay que evitar. Se recomienda que el incremento sea en cifras fijas en pesos, de acuerdo con la situación de cada persona en las clases salariales de la estructura y tomando en cuenta los méritos que en puntos tiene cada una como resultado de la evaluación del desempeño.

- El pago de *incentivos* se fija por lo general para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir solo por el tiempo de trabajo realizado. Si bien los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el mejor desempeño de las personas en la organización. Se encuentran dos tipos de incentivos: casuales y estructurados.

## ***Incentivos casuales***

Los trabajadores no saben cuándo les darán los premios ni mucho menos de cuánto serán. Estos se ofrecerán a intervalos no regulares e incluirán una palmada en la espalda, una carta de sincero agradecimiento o una felicitación en público. También se podrán ofrecer premios a la mejor sugerencia o al empleado del mes.

Los incentivos casuales constituyen una retroalimentación positiva, ya que es una manera de decirle al empleado que la empresa está pendiente de su evolución y sus esfuerzos.

## ***Incentivos estructurados***

Los trabajadores entienden de antemano la relación exacta entre su desempeño y los incentivos que recibirán. Estos incentivos pueden ayudar y canalizar los esfuerzos de los empleados.

A manera de ejemplo, algunas empresas han diseñado planes de incentivos para su gente que giran alrededor de:

- Incentivos a la terminación de un proyecto.
- Incentivos por calidad.
- Incentivos por producción (logros).
- Participación en las utilidades.
- Mayor número de salarios al año.
- Primas adicionales en junio y diciembre.
- Prima de antigüedad.
- Prima de Navidad.
- Seguro de vida.
- Seguro de accidentes.
- Planes y auxilios médicos.
- Auxilios por maternidad.
- Auxilios educativos para empleados e hijos.
- Auxilio de defunción.
- Préstamos para adquisición o reparación de vivienda.
- Préstamos para adquisición de vehículo.
- Préstamos por calamidad doméstica.
- Creación de un fondo de empleados.
- Creación de un fondo mutuo de ahorro e inversión.
- Bonos ejecutivos por cumplimiento de objetivos.
- Incentivos a profesionales por méritos (basado en años de experiencia y desempeño).

La empresa podrá diseñar también un plan de compensación flexible apoyada en la legislación laboral y tributaria vigente, que permita optimizar los costos laborales y pagar más a su gente sin que esto le cueste otro tanto. Mediante la compensación flexible las empresas pueden aprovechar los incentivos fiscales relacionados con la remuneración del personal y contribuir a incrementar el poder adquisitivo de este; eso constituye un gran incentivo.

Una vez más, sea cual fuere el plan de incentivos, este deberá ser el resultado de una política gerencial clara, diáfana y transparente para ser divulgada y conocida por todo el personal.

Cuando el trabajador no recibe un salario básico justo estará más inclinado a pensar que los incentivos son una excusa para pagar salarios más bajos, con metas o promesas que no se pueden alcanzar.

## Incentivos por méritos a profesionales

A ingenieros, científicos y profesionales de otras disciplinas también se les puede motivar con incentivos por los méritos en sus funciones, asimilándolos a empleados con funciones administrativas. Asimismo, las organizaciones diseñan curvas de madurez para profesionales, donde el nivel de salario se basa en la experiencia (años) y el desempeño.

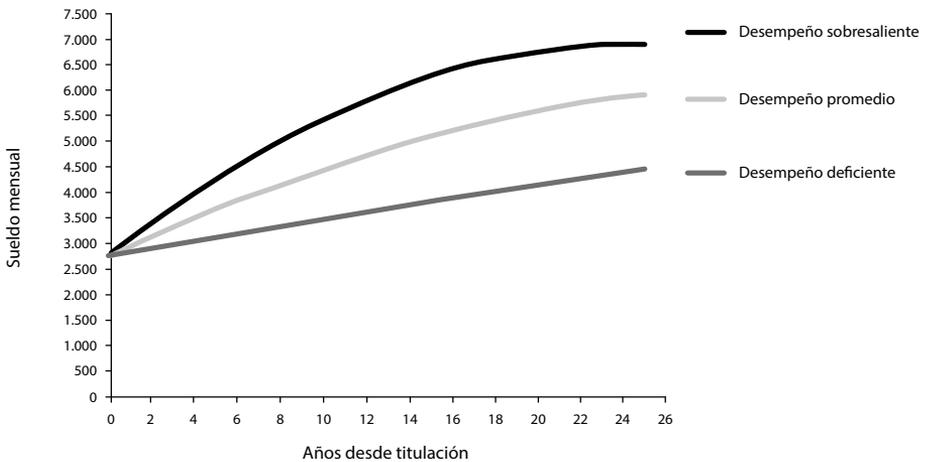


Figura 5.1. Curvas de madurez para profesionales<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Editores.

## Incentivos para ejecutivos

Es indudable que los niveles ejecutivos también desean tener incentivos por los méritos en el manejo de la organización, nadie más que ellos llevan el peso y la responsabilidad por el logro de los resultados a corto y largo plazo. Por esto, los bonos ejecutivos como parte de la compensación salarial deben tener los siguientes componentes:

- Salario básico.
- Incentivos a corto y largo plazo.
- Bonos ejecutivos.

Entre los bonos o incentivos a largo plazo están la adquisición de acciones, acciones restringidas, efectivo limitado, unidades de desempeño, acciones de desempeño, dividendos, participación del capital, derechos de valoración de acciones.

## Incentivos de participación en utilidades

Estos programas de compensación están dirigidos para que tanto las empresas como sus empleados compartan las utilidades financieras de acuerdo con fórmulas y parámetros fijados por las partes, lo que se traduce en una mejor productividad, eficiencia y calidad.

La filosofía de la participación de utilidades pretende comprometer a los empleados al logro de una mayor productividad con el uso de procesos eficientes, y a la disminución de costos que llevan a aumentar la diferencia entre precio de venta y costo de producción, es decir, mayores utilidades.

## Resumen

Cualquiera de los planes de incentivos salariales mencionados o cualquier otro que la gerencia diseñe a fin de buscar un mejor bienestar para sus empleados y lograr una mayor productividad empresarial, deberá seguir o tener en cuenta estas “reglas básicas”<sup>5</sup>:

- Definir con claridad las políticas del incentivo y presentarlo por escrito.
- Proporcionar personal adecuado, capacitado y competente para administrar el plan.
- Establecer los estándares exactos, con base en métodos adecuados.
- Registrar el método y ajustar los estándares cuando él se modifique.
- Proteger el trabajo con los estándares lo más posible.

---

<sup>5</sup> Hodson, W. K. *op. cit.*, sección 6.32.

- Capacitar a los trabajadores en incentivos.
- Proporcionar a los trabajadores por incentivos el trabajo suficiente y las herramientas, materiales e instrucciones adecuados.

Finalmente, “es importante destacar que los planes de incentivos salariales son herramientas imperfectas que exigen de una administración y mantenimiento constante”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*