

# TALLER ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN

Mtra. Marybel Nieto



**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# Objetivo

- Al finalizar el presente curso el participante identificará los esquemas de compensación más utilizados, así como su importancia para mantener una equidad interna que favorezca el nivel de satisfacción de los colaboradores y que además facilite los procesos de atracción, retención y compromiso del talento.
  - Compensación Variable vs Fija
  - Análisis de las estructuras salariales
  - Estrategias de equidad interna y competitividad externa

# Consideraciones Generales

La compensación es una herramienta de la estrategia del negocio, no un fin en sí mismo.

- ▶ ¿La compensación Compensa?
  - ▶ ¿A quién?
    - ▶ ¿Cómo?
      - ▶ ¿En relación con qué o con quién?
        - ▶ ¿En qué tiempo?
          - ▶ ¿Logra compromisos?
            - ▶ ¿Es lo único que motiva?



# Compensación Variable vs Fija

- a. Teorías de la compensación
- b. Aspectos a considerar en la remuneración
- c. Modelo de compensación variable
- d. Analizar los beneficios de ambas opciones
- e. Mantener la comunicación constante

# Teorías de la compensación

- **Teoría de la equidad**

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997).

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.



# Teorías de la compensación

- **Teorías motivacionales**

A través del tiempo se han planteado diferentes teorías para el mejoramiento de la estructura de compensación, uno de ellos es Corral (2006) quien afirma:

**Kurt Lewin:** Propuso la participación de los empleados en la estructuración de los modelos retributivos de la empresa.

**Douglas Mc Gregor:** En su teoría X e Y expone que los empleados más comprometidos con los objetivos de la empresa se mantendrán vinculados a la misma y aquellos que no buscarán vincularse a otro lugar.



# Teorías de la compensación

Abraham Maslow: A través de su modelo de jerarquía de necesidades aplicándolo a la compensación se espera que los empleados más motivados son aquellos que su salario les permite satisfacer las necesidades de tercer nivel como lo son las necesidades sociales y lograr un mayor nivel de competencia si satisfacen sus necesidades del Yo.

Frederick Herzberg: Esta teoría está enfocada en la relación entre motivación y retribución contemplando factores como la sensación de realización, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y las expectativas de desarrollo personal, ya que según Herzberg un incremento de salario motivara a una persona por un máximo de 6 meses, después el colaborador lo percibirá como un “derecho adquirido”. Comprendiendo así que el salario no motiva, pero si puede llegar a desmotivar

# Objetivos de los esquemas de compensación

- ➔ Atraer y retener al personal necesario.
- ➔ Reforzar y motivar conductas.
- ➔ Fomentar y encausar la consecución de la estrategia del negocio.





# Modelos de compensación variable

- Según el modelo de compensación total de (Prat y Muñoz, 2002), la retribución variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la retribución fija, y que varía de acuerdo con la productividad o consecución de resultados determinados.
- Desde el punto de vista de la empresa estos sistemas permiten retribuir a los empleados no solo de acuerdo con los logros alcanzados sino según la capacidad financiera que tenga la empresa para financiar el pago de la misma.

# Modelos de compensación variable

- Con base en las anteriores teorías es importante reconocer que se puede motivar o incentivar a un colaborador a través de una compensación que sea percibida como equitativa y competitiva, el reto es identificar cual es la forma apropiada de medir el esfuerzo, compromiso, motivación y productividad de un empleado.





# Compensaciones

Criterio de Asignación

	Por Rendimiento	Por Méritos	Por Tiempo
	Es Variable, ligado al rendimiento o productividad	Aumento de la base (por lo general anual)	Sueldo Básico
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Productividad</li> <li>◆ Calidad</li> <li>◆ Uso de Equipo</li> <li>◆ Uso de Material</li> <li>◆ Desempeño en el trabajo o logro de objetivos</li> </ul>	Se basa en el desempeño en el trabajo o logro de objetivos programados	Complejidad del puesto

# Ejemplos de indicadores de desempeño

## **A nivel de la Compañía**

- Indicadores financieros (nivel, crecimiento)
  - utilidades (netas, operativas, antes de impuestos y amortizaciones, otros)
  - retornos (sobre activos, sobre el patrimonio, total para el accionista)
- Indicadores de Ventas (nivel, crecimiento)  
(en dinero, en unidades)
- Satisfacción de los clientes externos

## **A nivel de cada Área**

- Indicadores de resultados de gestión específicos de cada área  
(ventas, producción, productividad, calidad, costos, market share, satisfacción de los clientes externos / internos, otros)

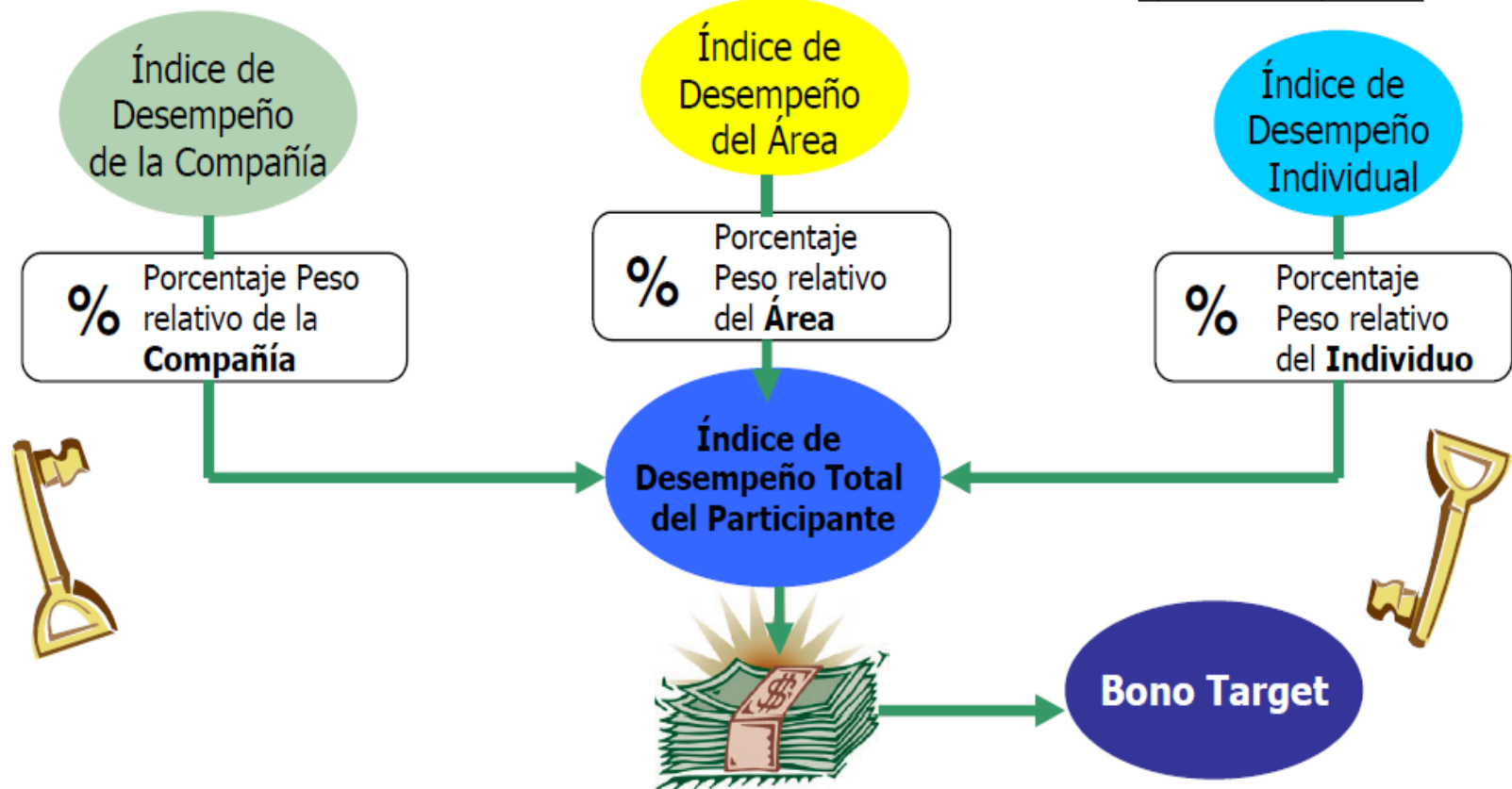
## **A nivel Individual**

- Evaluación de Desempeño Cuantitativa  
(Indicadores de resultados de la gestión específica de cada individuo)
- Evaluación de Desempeño Cualitativa (Competencias)
- Satisfacción de los Empleados (para niveles de supervisión)

		Ventas Anuales									
Indicador Financiero	Real vs Target	<80%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	>120%
			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		0%	50%				85%				85%
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%	85%				100%				120%
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%	110%				130%				150%

		Resultados Obtenidos por el Área									
Recursos Utilizados por el Área	Real vs Target	<80%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	>120%
			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
		0%	56%				65%				84%
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%	85%				100%				120%
		0%									
		0%									
		0%									
		0%									
		0%	120%				132%				150%

	Escenario Mínimo	Escenario Target	Escenario Máximo	Performance Individual				Peso Relativo	Puntaje
Objetivo Personal				100%	100%	80%	0%	30%	
1				100%	100%	80%	0%	20%	
2				100%	100%	80%	0%	20%	
3				100%	100%	80%	0%	20%	
4				100%	100%	80%	0%	20%	
5				100%	100%	80%	0%	20%	
Estado de Contribución	Escenario Máximo: meta o condición máxima por encima de la cual los resultados achievement obtenidos no son atribuibles a la gestión del participante (no se respaldan) Escenario Target: meta o condición objetivo predefinido Escenario Mínimo: meta o condición mínima por debajo de la cual la Compañía no desea premiar, ya que la performance alcanzada no es aceptable No Alcanza: El grado de cumplimiento del objetivo no alcanza el Escenario Mínimo.							Total Performance Individual	



# El dinero como incentivo

Sin duda alguna, el dinero satisface necesidades; pero, con todo y eso, valerse de él para hacer que la gente trabaje más es una tarea compleja.

En primer lugar, porque no se dispone de dinero en cantidades ilimitadas.

Un principio de la economía indica que “los recursos siempre serán menores a las necesidades”.

Muy poco es lo que se sabe sobre lo que significa el dinero para la gente y sobre su relación con el desempeño efectivo. Al respecto, Opsahl y Dunette (1966) concluyeron:

# El dinero como incentivo

“Es probable que, en esta área, la investigación sea menos sólida que en cualquier otro campo relacionado con el desempeño del trabajador.

Sorprendentemente, sabemos muy poco sobre cómo el dinero interactúa con otros factores o cómo actúa en forma individual, afectando la conducta del trabajo.

Abunda la especulación y las modas de compensaciones; hay gran escasez de estudios de investigación encauzados a responder preguntas fundamentales sobre el papel que desempeña el dinero en la motivación humana.”



# Etapas para crear un programa de incentivos

- a) Determinar las metas y valores, que quiere lograr la organización a corto, mediano y largo plazo.
- b) Establecer los criterios de evaluación enmarcados en objetivos definidos claramente.
- c) Definir la combinación del plan, porcentaje de la compensación total que se paga través de un componente de pago variable, esta mezcla debería estar basada en el grado de contribución del colaborador o grupo para producir resultados.
- d) Establecer la escala para la evaluación del rendimiento para cuantificar el pago, determinando el porcentaje máximo y mínimo que podría generar esta compensación.
- e) Tener un plan de comunicación estratégico y eficaz con todos los colaboradores.



# Análisis de las estructuras salariales

- a. Modelos de valuación
- b. Valuación de puestos
- c. Sueldo para nuevos puestos, su definición y establecimiento
- d. Reconocimientos y otros programas

# Modelos de valuación



- La valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos;
- Contribuye a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el proteccionismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la fuga imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones.

# Modelos de valuación

- Darle valor a un puesto derivado de una jerarquía funcional, tratando de acomodar un listado que nos indique la importancia de menor a mayor o viceversa de todos los puestos de la organización, para esto necesitamos un instrumento de medición que nos permita darle un peso a ese algo llamado puesto. De ahí han surgido una serie de modelos para hacer tales mediciones con base en dos vertientes; a saber:



# Modelos de valuación

- Por la forma de observar el objeto de medición (puesto).
- Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto).

Base para la comparación	El puesto como un todo (no cuantitativo)	El puesto dividido en partes o factores (cuantitativo)
Puesto contra puesto	Modelo de alineación	Modelo de comparación de factores
Puestos contra escala	Modelos de grados predeterminados	Modelo de puntos

# Modelo de alineación

Este modelo es muy sencillo en cuanto a su construcción e implementación; por lo tanto, permite economizar tiempo, por lo que resulta adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas, donde hay poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación o de servicios (según sea el tipo de la empresa) son poco elaborados o complejos.



# Modelo de alineación

El sistema consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación. Después de que se le asignó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo.

Puesto	Miembro del comité					Suma	Promedios	Alineación
	1	2	3	4	5			
Gerente de producción	1	2	1	1	1	6	1.2	1
Gerente de materiales	2	2	2	2	2	10	2.0	2
Gerente de Recursos humanos	3	3	3	2	2	13	2.6	3
Gerente de finanzas	1	1	2	1	1	6	1.2	1
Jefe de ventas	4	5	4	5	4	23	4.4	4

# Modelo de grados predeterminados

- Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto *versus* escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo).
- Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los cuales se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos; es decir, hay que definir las bases para comparar las especificaciones de diversos puestos con la finalidad de obtener, a partir de ahí, las jerarquías de los grupos.

# Ejemplo

Grado	Tipo de actividad	Descripción
1	Trabajador no calificado	No se exige preparación previa. Para desempeñar el trabajo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad
2	Trabajador calificado	Se requiere preparación previa intelectual o manual
3	Puestos de criterio	Requieren de capacidad para distribuir trabajo, organizar y supervisar
4	Puestos técnicos	Demandan preparación especial, iniciativa y creatividad
5	Puestos ejecutivos	Tienen bajo su responsabilidad la administración de departamentos de la empresa
6	Puestos gerenciales	Tienen responsabilidad sobre un área completa de actividad
7	Puestos directivos	Ejercen dirección y control sobre la empresa; establecen políticas que deben seguirse



# Modelo de comparación de factores

Este modelo consiste en valorar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valorarán conforme al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos “puestos clave” y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala.

# Ejemplo

Puesto	Sueldo	Habilidad	Esfuerzo	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Operador de la máquina de estirado	\$22.00	8.80	6.40	5.10	1.70
Supervisor de limpieza	\$20.00	8.00	5.40	5.70	0.90
Fogonero	\$18.70	7.70	4.90	3.40	2.70
Archivista	\$17.00	6.80	5.80	4.20	0.20
Mensajero	\$16.90	6.40	4.20	4.10	2.20

# Modelo de puntos

Una de las principales ventajas que el modelo ofrece es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados.

Al valuar con el modelo de puntos, se realiza un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.



# Ejemplo

Factor habilidad	Peso en %	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Educación	14	14	28	42	56	70
Experiencia	22	22	44	66	88	110
Nivel de habilidad	14	14	28	42	56	70

# Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos

- a. Análisis y descripciones de puestos
- b. Organigramas
- c. Modelo de valuación
- d. Comité de valuación
- e. Selección de puestos tipo
- f. Valuar puestos
- g. Aprobación de la alta dirección



Nivel de preparación	Experiencia	Toma de decisiones				
		I	II	III	IV	V
1) Primaria o elemental	a) De 0 a 6 meses	25	38	59	90	138
	b) De 6 meses a 1 año	29	44	68	104	159
	c) De 1 a 2 años	33	51	78	120	183
2) Secundaria u oficio	a) De 0 a 1 años	38	59	90	138	210
	b) De 1 a 2 años	44	68	104	159	242
	c) De 2 a 3 años	51	78	120	183	278
3) Bachillerato o carrera técnica	a) De 0 a 1 años	59	90	138	210	320
	b) De 1 a 2 años	68	104	159	242	368
	c) De 3 o más años	78	120	183	278	423
4) Licenciatura	a) De 0 o más de 6 meses	90	138	210	320	486
	b) De 6 meses a 1 año	104	159	242	368	560
	c) De 1 a 3 años	120	183	278	423	644
5) Licenciatura especializada	a) De 0 o más de 6 meses	138	210	320	486	740
	b) De 6 meses a 1 año	159	242	368	560	851
	c) De 1 a 3 años	183	278	423	644	979
6) Maestría	a) Menos de 5 años	210	320	486	740	1126
	b) Más de 5 años	242	368	560	851	1295
7) Doctorado	a) Menos de 5 años	278	423	644	979	1489
	b) Más de 5 años	320	486	740	1261	1712
	c) Indeterminado	368	560	851	1295	1970

# Ventajas de un nivel de pago competitivo

- Contención de los costos operativos (laborales) a mediano plazo.
- Incrementa la cantidad de aspirantes a puestos.
- Reduce la rotación de personal.
- Incrementa la calificación de los aspirantes y empleados
- Favorece un mejor clima organizacional



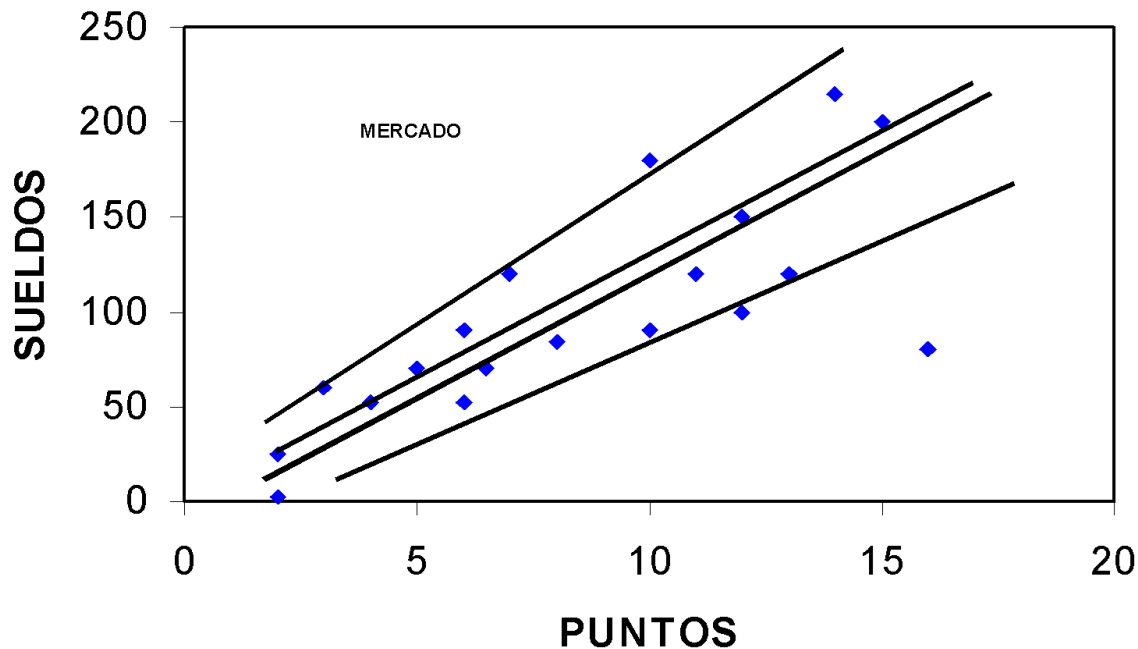
# Estrategias de equidad interna y competitividad externa

- a. La equidad interna como una medición
- b. Elementos que influyen en la estrategia de compensaciones
- c. Estrategias de diferenciación salarial basada en talento
- d. Encuestas de sueldos, salarios y prestaciones



# La equidad interna como una medición

Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias (\$) que cada punto tiene asignado al puesto.



# Aspectos a considerar en la estrategia de compensaciones

- Cultura de Trabajo.
- Estrategia de la Organización.
- Naturaleza del Negocio.
- Características del mercado de Competencia.
- Situación Económica de la Compañía.
- Estrategia de Recursos Humanos.



# POLITICAS

## Objetivos

\*Consistencia o  
Equidad Interna



\*Competitividad  
Externa

Premiar el desempeño

Competitividad

Motivar el desempeño

Mantener niveles de  
presupuesto aceptables

Atraer empleados

Cumplir la normatividad

Mejorar la eficiencia de la  
Organización

# Beneficios adicionales

Las empresas establecen los beneficios adicionales que tienen como propósitos fundamentales desarrollar en los empleados el sentido de pertenencia a la organización; protegerlos de riesgos, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en el mediano y el largo plazo.

1. Actividades socioculturales y recreativas
2. Becas
3. Bonos por desempeño (no garantizados)
4. Estacionamiento pagado por la empresa
5. Examen médico periódico (check up)
6. Gastos médicos (mayores, oftálmicos y dentales)
7. Plan de automóvil
8. Préstamos por urgencias
9. Uniformes (ropa de trabajo)
10. Descuentos a empleados en compras de la propia empresa
11. Descuentos por convenios con diferentes instituciones

# Encuestas de sueldos, salarios y prestaciones

La herramienta más eficiente para conocer las tendencias del mercado en materia de pagos son las encuestas que realizan empresas y asociaciones.

Las encuestas de sueldos contienen información valiosa que hay que procesar y analizar con detenimiento. Es frecuente cometer errores de interpretación, lo que conduce a tomar decisiones inadecuadas.

Los sueldos y los salarios se fijan por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Sin embargo, al tratar de determinar una muestra, la posibilidad de establecer criterios de inclusión de las empresas en la muestra se convierte en un problema, sobre todo cuando se trata de empresas públicas (que cotizan en la bolsa), pues la factibilidad de encontrar otras firmas de características similares se reduce de forma importante.

**Donde hay una empresa de éxito  
alguien tomó alguna vez, una decisión  
valiente**

***Peter Druker***



**POR SU  
ATENCIÓN  
¡GRACIAS!**



**COFIDE®**  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL





# CONTÁCTANOS



## PÁGINA WEB

[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)



## TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



## DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.  
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

## SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx

"Queda prohibida la reproducción parcial o total de este material por cualquier medio, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor. Toda forma de utilización no autorizada, será perseguida con los establecido en la Ley Federal de Derechos de Autor. Derechos Reservados Conforme a la ley. Copyright ©."