

## Remuneración Indirecta?

### Caso introductorio

#### La preocupación de Rafael Ferreira

Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles. Llego a la empresa hace dos años e hizo una carrera excelente, y ahora dirige el área de mercado industrial de la compañía, que se encarga de un grupo considerable de clientes empresariales en un mercado competitivo y dinámico. Ferreira, que ama su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace, está bien afianzado en la empresa y mantiene buenas relaciones con los colegas. No obstante algunas preocupaciones de Ferreira, sabe que tiene mucho futuro por delante aunque este vaya muy despacio; tiene una buena posición en la compañía y ganan un buen salario fijo, pese a que no es formidable. En Mercurio todo es muy seguro y estandarizado. Sin embargo, la esposa de Ferreira cree que el merece mucho más de lo que la empresa le ofrece. Ella siempre dice al marido que la empresa está atada a normas y reglas burocráticas y que nunca las rompe.

#### Recompensas organizacionales

La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. La compensación ofrecida por la organización influyen en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones

**Concepto de remuneración:** Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

**Los tres componentes de la remuneración total:** La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto, como en el caso de US Postal Service, lo cual indica que la eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional.

- 
1. Remuneración básica: salario mensual
  2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
  3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

### **Compensaciones financieras y no financieras:**

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas.

La compensación financiera puede ser directa e indirecta.

La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones.

El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. El pago de salario por hora. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

**La compensación financiera indirecta** es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

**Salario nominal:** representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

**El salario real:** representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior.

---

De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

**Clases de salario:**

1. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).
3. El salario por tarea es una fusión de las dos clases: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

**Composición de los salarios:** Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan.

**Factores internos (organizacionales):** Tipología de los cargos en la organización, política de RH de la organización, política salarial de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.

**Factores externos (ambientales):** Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.

**Retorno al caso introductorio**

Rafael Ferreira no es conformista, sino un gerente ambicioso con espíritu emprendedor que quiere crecer a toda costa. Pero la compañía no lo ayuda, pues le impone trámites y papeleo que frenan su trabajo.

**Diseño del sistema de remuneración:** la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

1. **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo? Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
  
2. **Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, las metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones.
  
3. **Desempeño o tiempo en la empresa:** la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño. En verdad, la cultura organizacional define qué modo de elegir. ***En 3M, empresa donde predomina una cultura de creatividad e innovación, la remuneración destaca el desempeño y la contribución de las personas a los resultados finales.***
  
4. **Remuneración del cargo o remuneración de la persona:** la compensación se puede enfocar en la manera como el cargo contribuye a los valores de la organización o como los conocimientos y habilidades de la persona contribuyen al cargo o a la organización. La política salarial basada en los cargos funciona bien cuando los cargos no cambian, la tecnología es estable, la rotación es baja, los empleados reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas, los cargos estandarizados son estandarizados en el mercado y las personas desean crecer mediante ascensos en la carrera.
  
5. **Igualitarismo o elitismo:** la remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo). En el ***sistema igualitario*** todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la

---

organización. El **sistema elitista** es utilizado por las organizaciones más antiguas, bien establecidas en el mercado y con escasa competencia.

6. **Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado:** los empleados pueden ser remunerados por debajo o por encima del salario del mercado en un nivel porcentual. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, y no sindicalizadas, que operan en áreas económicamente poco desarrolladas y que presentan elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza laboral. La decisión de pagar por encima del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus empleados y minimizar los costos de rotación y ausentismo.
7. **Premios monetarios o premios no monetarios:** el plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias (salarios o incentivos salariales) o destacar recompensas no monetarias (cargos más interesantes o seguridad en el empleo). Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor y que actúan en el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo.
8. **Remuneración abierta o remuneración confidencial:** los empleados pueden conocer cuál es la remuneración de otros empleados y como se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o ignorar esta información (remuneración confidencial).
9. **Centralización o descentralización de las decisiones salariales:** las decisiones sobre remuneración se pueden controlar a través de un órgano central, o delegar en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema centralizado, las decisiones se toman y controlan a través de un órgano central, normalmente el DRH. En el sistema descentralizado, las decisiones se delegan en los gerentes de línea.