

Libro de Texto:

Mondy, R.Wayne y Noe,
Robert M. (2005)

Administración de
Recursos Humanos.

Pearson/Prentice Hall.

México

Compensación

Capítulo 9



Objetivos

1. Analizar si los ejecutivos de alto nivel reciben una remuneración excesiva.
2. Describir las diversas formas de compensación.
3. Explicar el concepto de equidad en la compensación económica.
4. Identificar los factores determinantes de la compensación económica individual.
5. Describir a la organización como un factor determinante de la compensación económica.
6. Describir los factores que se deben tomar en cuenta cuando el mercado laboral es un factor determinante de la compensación económica.



Objetivos

7. Explicar cómo el puesto es un factor determinante de la compensación económica.
8. Describir el establecimiento del valor monetario de los puestos.
9. Identificar los factores relacionados con el empleado que son esenciales para determinar la compensación económica.
10. Explicar la compensación para grupos especiales.
11. Explicar cómo se determina la compensación de ejecutivos y los tipos de esta compensación.



Remuneraciones Excesivas para Ejecutivos.

Objetivo 1

- En 1980, 1 de cada 14 empresas contrato un Director General de afuera de la empres. En 1996, fue una de cada tres.
- 2002, el promedio fue 7.4 millones de dólares.
- Los Dir. Grales. Ganan 200 veces más que un trabajador promedio.
- Desde la quiebra de ENRON, la toma de decisiones sobre compensaciones más racionales se ha hecho imperante.
- Alfred Lerner ganó 194.9 millones de dólares.
- Jeffrey C. Barbakov, 111.1 millones de dólares.
- Michael Armstrong ganó 12.2 millones de dólares aún cuando AT&T perdión 6.8 millones de dólares.



Formas de Compensación.

Objetivo 2

- **Compensación.**
 - Total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.
- **Compensación Económica Directa.**
 - El pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones.
- **Compensación Económica Indirecta.**
 - Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa.
- **Compensación No Económica.**
 - La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo.

Elementos de un Programa de Compensación Total.

Objetivo 2

Medio ambiente externo

Medio ambiente interno

COMPENSACIÓN

Económica

No Económica

Directa

Sueldos
Salarios
Comisiones
Bonos

Indirecta

(prestaciones)

Las de la Ley
Seguridad Social
Compensación por desempleo
Compensación por incapacidad familiar y médica

Prestaciones Voluntarias

Pago por tiempo no laborado
Atención Médica, Seguro de vida,
Planes de retiro, opción de compra de acciones, prestaciones por desempleo, pago de primas

El Puesto

Variedad de Habilidades
Identidad de tareas
Importancia de las mismas
Autonomía
Retroalimentación

Ambiente Laboral

Políticas
Empleados competentes
Colegas agradables
Símbolos de prestigio
Condiciones de Trabajo

Flexibilidad en el Lugar de Trabajo

Horario
Semana reducida
Compartir el puesto
Compensación Flexible
Telecomunicación
Tiempo Parcial
Retiro modificado



Equidad en la Compensación Económica.

Objetivo 3

- Equidad.
 - La percepción que tienen los trabajadores de que reciben un trato equitativo.

- Equidad externa.
 - Pago a los empleados a tasas comparables a las que se pagan por puestos similares en otras empresas.

- Equidad Interna.
 - Pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización

Consulta: <http://www.watsonwyatt.com>



Factores Determinantes de la Compensación Económica Individual.

Objetivo 4

La organización

- Políticas de compensación
- Política organizacional
- Capacidad de pago

El Empleado

- Desempeño laboral
- Pago por méritos
- Pago variable
- Pago basado en habilidades
- Pago basado en competencias
- Antigüedad
- Experiencia
- Membrecía en la organización
- Potencial
- Influencia Política
- Suerte

Puesto

Compensación económica individual

Determinación del valor monetario de los puestos

El Puesto

- Análisis del puesto
- Descripciones del puesto
 - Evaluación del puesto
- Determinación del valor monetario del puesto
- Negociación Colectiva

El Mercado Laboral

- Encuestas salariales
- Conveniencia
- Costo de vida
- Sindicatos laborales
- Sociedad
- La Economía
- Legislación



La Organización como Factor Determinante de la Compensación Económica.

Objetivo 5

- Políticas de compensación.
 - Proporcionan directrices generales para tomar decisiones de remuneración.
- Líderes en sueldos.
 - Organizaciones que pagan sueldos y salarios mayores que otras empresas en remuneración.
- Tasa de mercado (corriente).
 - El pago promedio que la mayoría de los empleadores proporciona por el mismo puesto en un área o industria en particular.
- Seguidores de sueldo.
 - Empresas que deciden pagar por debajo de la tasa corriente debido a una condición económica deficiente o a la creencia de que no requieren empleados muy capacitados.



La Organización como Factor Determinante de la Compensación Económica.

Objetivo 5

- Nivel Organizacional.
- Políticas organizacionales.
- Capacidad de pago

Factores a Considerar Cuando el Mercado Laboral es un Factor de la Compensación Económica

Objetivo 6

- Encuestas salariales

- Antes de hacerla, se debe determinar: Área geográfica, Tipo de empresas a contactar, que puestos se incluirán.

- Puesto benchmark

- Un puesto reconocido en la empresa y la industria y que es desempeñado por un gran número de empleados.

- Conveniencia

- Costo de vida

- Sindicatos

- Sociedad

- La economía

- Legislación

- Ley de Normas Justas de 1938

- Los empleados externos como ejecutivos, administrativos o profesionales de confianza.

- Ley de pago equitativo de 1963



El Puesto como Factor Determinante de la Compensación Económica.

Objetivo 7

- Análisis y descripciones de puesto
- Evaluación de puestos
 - Determinación del valor relativo de un puesto en relación con otro
 - Método jerárquico
 - Clasifican los puestos en orden de acuerdo con su valor para la empresa
 - Método de clasificación
 - Se definen varias clases o grados para describir un grupo de puestos
 - Método de comparación de factores
 - Requisitos mentales
 - Habilidades
 - Requerimientos físicos
 - Responsabilidades
 - Condiciones de trabajo
 - Método de puntos
 - Se asignan valores numéricos a factores específicos del puesto
 - Método de perfiles y escalas guía de Hay
 - Versión sofisticada del método de puntos

Establecimiento del Valor Monetario de los Puestos.

Objetivo 8

- Consiste en asignar un valor en pesos a un puesto y se lleva a cabo después de determinar la evaluación del puesto y el valor relativo de cada puesto de la organización.

- Nivel salarial

- Agrupación de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos.
- Más fácil determinar el valor monetario de 15 niveles salariales que de 200 puestos distintos

Establecimiento del Valor Monetario de los Puestos.

Objetivo 8

- **Margen salarial**

- Incluye una tasa salarial mínima y una máxima, con suficiente variación entre las dos para permitir una diferencia de pago significativa.

- **Broadbanding**

- Técnica de compensación que reduce los niveles salariales a unas cuantas bandas amplias para mejorar la eficacia organizacional.

Factores Esenciales para Determinar la Compensación Económica Relacionados con el Empleado.

Objetivo 9

- Pago basado en el desempeño
 - Pago por méritos, pieza producida o bono.
- Pago basado en habilidades
 - Sistema que remunera a los empleados con base en las habilidades laborales y los conocimientos que poseen.
- Pago basado en competencias
- Antigüedad
- Experiencia
- Membresía en la organización
- Potencial
- Influencia política



La Compensación para Grupos Especiales.

Objetivo 10

- Pago basados en equipos
 - Más facilidad para desarrollar estándares de desempeño para grupos que individuos, ya que hay menos estándares que determinar.
 - Cuando se tiene un desempeño excelente, puede sentirse inconforme con que a todos se les reconozca igual.
- Planes para la empresa completa
 - Participación de utilidades y participación de ganancias
- Compensación para profesionales
- Compensación para vendedores
- Compensación para trabajadores eventuales

Cómo se Determina la Compensación de Ejecutivos y Tipos de Compensación.

Objetivo 11

- Comienza con la determinación de las metas de la organización, sus objetivos y el tiempo para lograrlos.
- Depende de la magnitud de la responsabilidad, el riesgo y el esfuerzo que asume el director general como una función de la escala de la empresa.
- Tipos de compensación
 - Salario base
 - Incentivos a corto plazo o bonos
 - Incentivos de largo plazo y apreciación del capital

Cómo se Determina la Compensación de Ejecutivos y Tipos de Compensación.

Objetivo 11

- Tipos de compensación (cont.)
 - Planes de opción de compra de acciones
 - Planes de opción de compra de acciones indexadas
 - Prestaciones para ejecutivos
 - Automóvil
 - Estacionamiento accesible
 - Viajes
 - Membresías en clubes, etc.
 - Paracaídas dorado (protección en caso de que otra empresa adquiriera su empresa)
 - Indemnización por cese



Tarea