

ESTRATEGIAS DE COMPENSACION
COMPATIBLES CON EL CAOS.

Robert Greene¹

En todas partes, las presiones ejercidas por la competencia creciente y los recursos limitados están impactando la forma de gerenciar las organizaciones. Debido a que provengo de los EEUA, es posible que tenga conjeturas poco realistas acerca del mantenimiento del liderazgo económico mundial. Cuando evalué el desempeño relativo de las economías nacionales, me siento lógicamente decepcionado al considerar que mi país ha perdido su posición. Por otra parte, cuando considero el estándar de vida del ciudadano promedio de los EEUA, encuentro muy poca base que respalde el desencanto que experimentan muchos de mis compatriotas.

Sin embargo, lo que me causa desesperación, es que las escuelas de administración de líderes de los EEUA por lo general exigen dentro de su currículum dos o más cursos en Finanzas y Contabilidad, pero no exigen ningún curso en el campo de la Gerencia de Recursos Humanos. Aun cuando esto aparenta ser un pequeño detalle superficial, envía un mensaje a los futuros líderes empresariales de que es muy importante ser capaz de contabilizar y valorar bien los activos, pero que Gerenciar Recursos Humanos bien no es algo tan crítico. La mayor parte de los procesos de redimensión a corto plazo que se están ensayando en la actualidad se debe a la creencia que este enfoque es una solución rápida y sencilla, sin embargo, cualquier persona capacitada en el campo de la Gerencia de Recursos Humanos debería estar muy preocupada por los efectos a largo plazo de esta creencia sobre la permanencia de los valores éticos, la pérdida de habilidades críticas y; la capacidad de aprendizaje e innovación de la organización. Razón esta por la que siempre resulta gratificante participar en una conferencia, en la que líderes empresariales y académicos reconocen la importancia crítica de la eficaz Gerencia de Recursos Humanos.

¿Qué elementos conforman una estrategia de Compensación "Eficaz"?

La prueba que utilicé para determinar la efectividad de la estrategia de compensación fue la de formular las siguientes preguntas: 1) ¿Se AJUSTA la estrategia a la organización (a su misión, cultura, ambiente, estrategia y estructura)?, 2) ¿Exige esa estrategia los comportamientos-resultados adecuados?, 3) ¿Recompensa los comportamientos/resultados?, 4) ¿Proporciona las recompensas adecuadas, justas y apropiadas en forma válida? y 5) ¿Es dicha estrategia capaz de generar cambios rápidos una vez garantizada?. Esta es una prueba difícil y no muchas estrategias

¹.Robert J. Greene, Ph.D., SPHR, CCP, especialista en Estrategias de Compensación / Recursos Humanos y en Evaluación de Programas. Actualmente es un director de James Scott & Asociados, Inc.

obtienen una puntuación del 100%. En tanto en cuanto la organización administre en forma continua la prueba y vigile las puntuaciones, no es posible esperar la perfección, en forma realista, en un contexto rápidamente cambiante como el que enfrentamos en la actualidad.

Existe otra evaluación vital que yo siempre recomiendo: saber si la estrategia de compensación está bien integrada con el resto de los componentes que conforman la estrategia de recursos humanos de la organización. Con demasiada frecuencia veo que la función de compensación desarrolla su estrategia y diseña programas, sin tomar en cuenta el impacto sobre las estrategias de personal y desarrollo, ya sea porque la comunicación entre las funciones de Recursos Humanos es deficiente o porque la naturaleza holográfica de la estrategia de Recursos Humanos no es reconocida. El siguiente ejemplo (el cual ocurrió en una organización) ilustra la interrelación entre los diversos componentes de la estrategia de recursos humanos (Greene, 1992-93): La función de personal ha venido buscando una estrategia de selección para la contratación de personal jubilado de las oficinas gubernamentales, tanto militar como civil, durante los últimos dos años, debido a la carencia de egresados de educación secundaria, quienes típicamente habían conformado el "pool" de aplicantes. Al mismo tiempo, la función de adiestramiento-desarrollo había estado diseñando un programa de adiestramiento para respaldar la nueva tecnología de servicios automatizados orientados al cliente. La nueva tecnología había sido adquirida dos años atrás por la unidad de atención al cliente, para compensar el deterioro de las habilidades verbales y matemáticas de los egresados de la educación secundaria, quienes por años habían sido la fuente principal de nuevos empleados. El programa de adiestramiento había sido diseñado bajo la suposición de que el trabajo se vería simplificado y los procesos se tornarían rutinarios. La función de compensación se encontraba dentro del proceso de poner en práctica un nuevo programa de remuneración por méritos, para reemplazar el sistema de remuneración basado en el tiempo de trabajo. Estos programas de recursos humanos resultaron ser ineficientes, principalmente debido a la incompatibilidad de los programas desarrollados en cada una de las áreas funcionales:

*Los jubilados recién contratados resintieron la tecnología "no-cerebral", con la cual debían trabajar, y el nuevo programa de adiestramiento basado en el enfoque de "alimentación por cucharaditas".

*Los jubilados no entendían el sistema de remuneración por méritos y sentían que sus métodos de jerarquización militar eran más aceptables que el sistema mediante el cual los aumentos salariales dependían del juicio subjetivo de algunos supervisores.

*El sistema de remuneración por méritos era probablemente inadecuado, dado el nuevo diseño de puesto de trabajo-lugar de trabajo y el impacto limitado de los individuos sobre la productividad y la calidad, al utilizar la nueva tecnología.

Qué sucedió aquí?. ¿Acaso no es considerado el nuevo sistema remunerativo como una práctica "innovadora"?. ¿Acaso no se adapta el programa de adiestramiento al diseño de tecnología-trabajo?. ¿No es acaso la estrategia de selección una buena

forma de lidiar con el apretado mercado de trabajo? y ¿No podría cada función de Recursos Humanos defender apropiadamente su estrategia?

El problema en este caso no fue la incompetencia, sino una perspectiva demasiado estrecha. El aislamiento es inaceptable dentro de los sistemas abiertos, los cuales no pueden ser subdivididos en diferentes porciones que pueden ser evaluadas por separado. De hecho, analizar estos sistemas al nivel de los componentes genera "artefactos", que son la consecuencia de seleccionar un nivel de análisis inadecuado.

Debido a que los sistemas de gerencia de los recursos humanos no son sistemas cerrados, gran parte de la investigación conductual, sobre la cual se basan la mayor parte de las estrategias y programas actuales de recursos humanos, pueden ser inválidos o, por lo menos, dudosos. Sin embargo, los especialistas de recursos humanos no deben caer en la desesperación, adoptar una visión existencial o darse por vencidos, al planificar en respuesta a esta incertidumbre. En lugar de ello, deben reconsiderar los paradigmas que utilizan para tomar decisiones. Los profesionales de recursos humanos necesitan cambiar el enfoque prescriptivo por un enfoque adaptativo y deberían adoptar un punto de vista holístico en vez de uno programático.

De modo pues, que el primer paso hacia una gerencia efectiva de compensación es establecer una estrategia de compensación apropiada (a partir de la estrategia de recursos humanos, derivada de la estrategia de la organización, la cual, es una función de su misión, cultura y ambiente). (Greene, 1990). Se asume que virtualmente, todas las estrategias dictarán compensaciones que dependen del rendimiento en alguna forma.

¿Cómo ha de ser medido y recompensado el desempeño?

Un pre-requisito crítico (indispensable) para sentar las bases efectivas de la compensación de acuerdo al desempeño es la selección de una definición adecuada de desempeño y de una metodología para medir el desempeño en el nivel apropiado. Cada organización debe identificar los factores que conforman el desempeño (ventas; beneficios; participación del mercado; calidad; satisfacción del cliente; coeficiente de innovación, etc.), y deben asignarle pesos de su relativa importancia a ellos -lo cual resulta en una clara medición para determinar cuan bien está funcionando la organización. Debería ser identificado el o los niveles organizacionales en los que debe ser medido el desempeño.

Un número significativo de organizaciones están intentando diseñar el lugar de trabajo en una manera enfocada hacia equipos-grupos, mas que hacia individuos, y a determinar las recompensas a nivel del grupo. En muchos contextos, éste es un enfoque superior, debido a que el trabajo cada vez es mas interdependiente y existe una creciente demanda de trabajadores con amplias-destrezas, quienes están mejor preparados para lidiar con las fluctuantes demandas de trabajo y nuevas tecnologías. Por otra parte, muchos de los empleos creados por la tecnología moderna funcionan de forma independiente: un ejemplo de ello sería el de un operador(a) a larga distancia que maneja las transacciones una por una directamente con los clientes.

Pretender que diversos individuos que laboran en forma independiente constituyan un equipo, no hace de ellos un verdadero equipo, además, pagarles lo mismo, basándose en alguna medida de rendimiento agregado, puede que no haga mas que eliminar su motivación de alcanzar un nivel elevado de excelencia individual. Encontrar el nivel en el que se manifiesta el rendimiento es, con frecuencia, una tarea difícil, un grupo de ingenieros pueden trabajar en un proyecto en calidad de contribuyentes individuales, mientras que el otro proyecto puede necesitar, que se apoyen unos en otros, sugiriendo así una medida de rendimiento agregado. Cualquier error en el nivel de medición puede ser muy costoso y puede impedir la formulación de una estrategia de compensación efectiva; por lo menos, puede generar que la organización asigne en forma deficiente los dólares de compensación y guíe en forma errada los esfuerzos de los empleados. (George Odiorne, una vez aconsejó lo siguiente: "si sus empleados van en la dirección equivocada, por favor no lo motive")

¿Cuáles son los tipos de programas de compensación que se utilizan y por qué?

Una de las principales desventajas competitivas que tienen la mayoría de las organizaciones de EEUA en una economía crecientemente transnacional es que tienen virtualmente todos sus costos de compensación directa bajo la forma de sueldos y salarios, los cuales son costos fijos (aún cuando se han dado casos altamente difundidos de reducciones/concesiones salariales, estos son raros y el concepto no es aceptado por los trabajadores estadounidenses). Esta es una desventaja muy grande en relación a otros países (por ejemplo, Japón), los cuales poseen un 1/4-1/3 de sus costos de compensación directa ligados al rendimiento de la organización, los cuales suministran en forma de incentivos eventuales. Dicha desventaja ha prevalecido particularmente durante la extendida recesión mundial y probablemente contribuyó a los mayores despidos masivos, ya que la reducción de personal es la única forma de disminuir estos costos fijos. Como un resultado del creciente reconocimiento de que los incentivos eventuales son variables, en vez de ser costos fijos, un número significativo de organizaciones se han dedicado a reemplazar parte de la remuneración base por planes de incentivos anuales o a congelar la remuneración base y añadiendo, en forma potencialmente creciente, los incentivos a la compensación.

Otra de las tendencias en Norteamérica es la de enfocar los niveles de remuneración base en la *persona* en lugar del *trabajo* realizado. Este es un reconocimiento a que los empleados son valiosos por lo que saben o son capaces de realizar, mas que por el trabajo que se les asigna ocasionalmente en un momento dado, y a menudo, es dictado por la nueva tecnología, la cual requiere de innovación en lugar de la adherencia a los procedimientos establecidos. Dos formas populares de remuneración enfocada hacia la persona, es la remuneración basada en las destrezas y la basada en el reconocimiento (Greene, 1993). Este enfoque de la remuneración individual se respalda en la teoría del "capital humano" de la Economía del Trabajo, la cual sugiere que todo empleado debe ser remunerado de acuerdo al "pool" de conocimiento, destrezas y habilidades disponibles para la organización. Una vez mas, ciertos diseños del lugar de trabajo y las tecnologías favorecen la implementación de la remuneración basada en la persona, (por lo general, aquellas

que exigen empleados con múltiples destrezas, diversas tareas y responsabilidades), mientras que otros están mejor equipados para implementar metodologías de remuneración basada en el trabajo.

El impulso mas prometedor en la estrategia de compensación, (según el punto de vista del autor), es el reconocer que ningún programa puede extraer y reforzar las conductas y resultados complejos y de múltiples niveles requeridas por las organizaciones. Como resultado, los programas están siendo combinados en gran variedad de formas creativas: 1)determinación de la remuneración focalizada en la persona integrada con los planes de compensación de incentivos de grupo-equipo, 2)determinación de la remuneración basada en el trabajo, integrada con los incentivos a nivel de grupo y/o de toda la organización, 3)planes de propiedad del empleado que suplementen los programas de remuneración basados en el rendimiento y los incentivos grupales, etc. Cada una de estas combinaciones se adecúa a un contexto de trabajo diferente y la verdadera prueba de adecuación es el encontrar "aquello que mejor se ajuste al entorno", tal vez implementando diferentes planes para diferentes unidades empresariales, diferentes funciones e incluso diferentes equipos dentro de la misma unidad.

CONCLUSIONES

En resumen, parece que los retos relacionados con la gerencia de compensación son significativos y la calidad de nuestra respuesta impactará sobre el buen rendimiento de nuestras organizaciones. Debemos garantizar que nuestras estrategias se adapten a los contextos dentro de los cuales deben funcionar. Y debemos constantemente afinar el diseño y la administración de nuestros programas de compensación, para así garantizar que estén alineados a nuestra estrategia y que contribuyan a satisfacer los objetivos organizacionales.

El cambio se ha convertido en una realidad significativa, rápida y continua. Podemos o convertirlo en un aliado o dejar que nos lleve por delante. Al actuar como comandantes de una legión romana, con una estrategia y un juego de reglas fijas dejamos el campo abierto para nuestra propia derrota por cambios no anticipados en nuestro entorno. Al actuar como timoneles de un bote que navega rápidamente podemos ajustar continuamente nuestro curso para así adaptarlo de la mejor forma posible a las condiciones del momento y llegar a nuestro destino, aun cuando lo hagamos transitando una ruta totalmente diferente a la que habíamos planificado.

No tenemos otra opción que la de convertirnos en cruzados y convencer a la alta gerencia de que la gerencia efectiva de Recursos Humanos es, por lo menos, tan vital para el éxito de la organización como la gerencia de los activos y la gerencia operacional. Después de todo, si el entorno requiere una innovación y redireccionamiento continuos ¿quién se lo proporcionará?, ¡Ciertamente, no serán ni las máquinas, ni los fondos de inversión!.

BIBLIOGRAFIA

GREENE, Robert J., "Chaos Systems; HRM Paradigm for the 90;s?". ACA Journal, Winter 1992/93, American Compensation Association, Scottsdale, Arizona.

GREENE, Robert J., "Effectively Integrating Compensation and Staffing Strategies, "Compensation & Benefits Management, Vol. 7, Nº 1, 1990, Panel Publishers, New York.

GREENE, Robert J., "Person-Focused Pay; Should It Replace Job-Based Pay?," Compensation & Benefits Management, Fall, 1993, Panel Publishers, New York.