



Universidad  
**Tecmilenio**®





# Compensaciones

## Compensación variable





La permanencia de las organizaciones en la industria, sobre todo las mypymes (micro, pequeñas y medianas empresas) es todo un reto de liderazgo y gestión debido a que son impactadas diariamente por diferentes variables del entorno que tambalea constantemente su estabilidad.



Las compensaciones, pues, de las personas que forman parte de las organizaciones, en las mypymes representa un alto porcentaje de sus ingresos. Por ello, la retribución que se les proporciona a los colaboradores es de tipos variable con la finalidad de optimizar el recurso monetario y maximizar el desempeño de la organización con el apoyo de cada colaborador.





## ¿Qué son las compensaciones?

Las compensaciones incluyen los incentivos que motivan al personal y establecen el vínculo entre la productividad y los costos de tener trabajadores para la empresa.

La administración de las compensaciones y beneficios en una empresa es parte de las responsabilidades del departamento de recursos humanos. Se encargan, entre otras cosas, de establecer los principios y formas compensatorias para equilibrar la relación laboral entre el patrón y el trabajador. Además de los salarios hay que considerar las prestaciones sociales.







## Paquetes compensatorios



El paquete de compensación también incluye los bonos discrecionales, los que se otorgan por desempeño, los incentivos por productividad, la ayuda por nacimiento de hijos o para gastos por defunción, etc. Esto significa que cuando se habla del paquete de compensación, se puede estar haciendo referencia a diferentes estructuras o beneficios adicionales a la compensación.





## Paquetes compensatorios

Específicamente la administración de las prestaciones exige conocimientos técnicos, actuariales y financieros, un minucioso y profundo conocimiento de la Ley Federal del Trabajo (LFT), de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), la Ley del Seguro Social (LIMSS) y la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFONAVIT), así como de los reglamentos y la jurisprudencia relativa, debido a que algunas prestaciones son obligatorias y otras no sino más bien son otorgadas por la empresa con autonomía. Sin embargo, todos los ingresos del colaborador están regulados de alguna manera.





## Reguladores de las prestaciones

- Ley Federal del Trabajo (LFT).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y su Reglamento.
- Ley del Seguro Social (LIMSS).
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (LINFONAVIT).





## Sistema de compensación variable



De acuerdo con Maya, (2020), la compensación variable depende del desempeño del empleado o de un área en específico de cualquier empresa. Se pueden medir a través de metas, objetivos o la productividad dentro del equipo, esto permite establecer una buena conexión entre la empresa y los colaboradores.





## Retribución por objetivos

Niveles de la organización	Retribución variable	Objetivo		
		Corporativos	Área	Individuales
N1 (Directivos)	25%	70%	20%	10%
N2 (Mandos intermedios)	10-15%	50%	25%	25%
N3 (Técnicos y otros profesionales)	5-10%	10%	30%	60%





## Elementos de la compensación variable

- Medición
- Vinculación
- Periodicidad
- Financiamiento



Explicación



## Tipos de compensación variable

- Bonus discrecionales
- Bonus por rendimiento
- Comisiones
- Primas por actividad
- Productividad colectiva
- Participación de beneficios





## Implementación del sistema de compensación variable

No todos los procesos de compensación variable son iguales, como tampoco lo es su implementación, puesto que cada organización establece el propio. Sin embargo, los factores comunes que debe contener cualquier implementación tienen que ver con:

- La planeación del sistema bajo los parámetros de elegibilidad, remuneraciones e indicadores.
- La alineación de la estrategia empresarial con la obtención de los resultados
- La participación de todos los involucrados y el cumplimiento de metas.
- La evaluación del sistema para ajustar las acciones y proponer mejoras.



Explicación

EX



# Implementación del sistema de compensación variable

De tal forma que cuando una organización decide implementar un sistema de compensaciones, debe establecerlo en función de su tamaño, ubicación geográfica, resultados económicos, sector de negocios, además de considerar los siguientes factores importantes:

- Consistencia interna
- Competitividad externa
- Contribución del colaborador
- Administración del sistema de pagos







- 1.- Realice dos entrevistas informales con dos compañeros de trabajo para conocer cómo se sienten al ocupar el puestos en la empresa, en relación con su sueldo y la manera como se conceden los incrementos de sueldo anuales.
- 2.- Con base en la información recabada prepare una propuesta para que a partir de julio de 2022 se establezca un esquema de administración sueldos por desempeño que permita incrementar la competitividad de los sueldos de esos colaboradores.
  - a] Elabore un diagnóstico de compensación base.
  - b] Especifique una política de pago.
  - c] Elabore el tabulador de sueldos para la revisión que va de enero a diciembre.
  - d] Elabore los lineamientos básicos de un esquema que les permita medir objetivamente el desempeño del personal.
  - e] Elabore un presupuesto de sueldos por desempeño en el que se aplique a la nómina un 40% más.
  - f] Comparta las conclusiones con el grupo.





Se debe entender la compensación variable como una herramienta que forma parte fundamental de cualquier sistema de gestión integral de las personas en la organización. Es básico que los principios, valores y objetivos que sirven de fundamento a cualquier sistema de esta naturaleza, sea a corto o largo plazo, sean los mismos que rigen cualquier proceso o herramienta de gestión en la empresa. (Solé, 2013).

Sea cual sea la forma de contribución que la empresa otorga a sus colaboradores, lo importante es llegar a un balance entre productividad y compensación. “La compensación variable se ha convertido claramente en una herramienta cada día más utilizada para la creación de valor y la gestión del talento.” (SISTEMAS HUMANOS. s.f.)





Bizneo. (s.f.). *5 ventajas e inconvenientes de la retribución variable*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/retribucion-variable/>

Fernández, E., y Junquera, B. (2013). *INICIACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS*. Recuperado de <https://docplayer.es/3255234-A-los-recursos-humanos.html>

LATAM BUSINESS SCHOOL. (s.f.). *¿Qué es un esquema de compensación variable?* Recuperado de <https://latam.university/blog/que-es-un-esquema-de-compensacion-variable/>

Maya. (2020). *¿Qué es el esquema de compensación variable?* Recuperado de <https://blog.worky.mx/esquema-de-compensacion-variable>

SISTEMAS HUMANOS. (s.f.). *La compensación variable como estrategia para el logro de objetivos 2021*. Recuperado de [https://www.shdemexico.com/compensacion-variable-como-estrategia-para-el-logro-de-objetivos-2021/#Frente\\_a\\_condiciones\\_cambiantes\\_y\\_entornos\\_inciertos](https://www.shdemexico.com/compensacion-variable-como-estrategia-para-el-logro-de-objetivos-2021/#Frente_a_condiciones_cambiantes_y_entornos_inciertos)

Solé, A. (2013). *Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17. Recuperado de <https://1library.co/document/y81v1pwz-sistemas-de-retribucion-variable-ventajas-e-inconvenientes.html>

Varela, J. (s.f.). *Mitos y realidades sobre la remuneración variable*. Recuperado de <http://desisa.com/mitos-y-realidades-sobre-la-remuneracion-variable/>

Workmeter. (s.f.). *¿Qué es la compensación variable para una empresa?* Recuperado de <https://www.workmeter.com/blog/que-es-la-compensacion-variable-y-porque-es-bueno-para-tu-empresa/>



# Estructura organizacional

**Políticas y procesos de  
la administración de  
la compensación**





Para que una empresa sea competitiva y exitosa, debe contar con un Departamento de Recursos Humanos que sea capaz de atraer, motivar y retener al personal, y la mejor forma de hacerlo es ofreciendo un plan de compensaciones atractivo.

Encontrar un equilibrio entre lo que la empresa ofrece y lo que ofrece el mercado laboral es una ardua tarea, por lo que las políticas de recursos humanos deben adaptarse a las competencias de los colaboradores, para que al mismo tiempo la organización pueda cumplir con los objetivos estratégicos y ser competitiva en su sector.







## Alineación a la estrategia de negocio

De acuerdo con Ayala et al. (2021), la administración de las compensaciones se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel empresarial y de los trabajadores.

Es fundamental para que la empresa sobreviva en su entorno y que puede hacerse cargo del plan estratégico, de su producción, coordinación y control, en función de sus costos, y con ello gestionar eficazmente sus estrategias comerciales y financieras, de tal forma que lo que suponía ser un gasto para la organización se convierta en una inversión en el recurso más importante: sus colaboradores.



Explicación

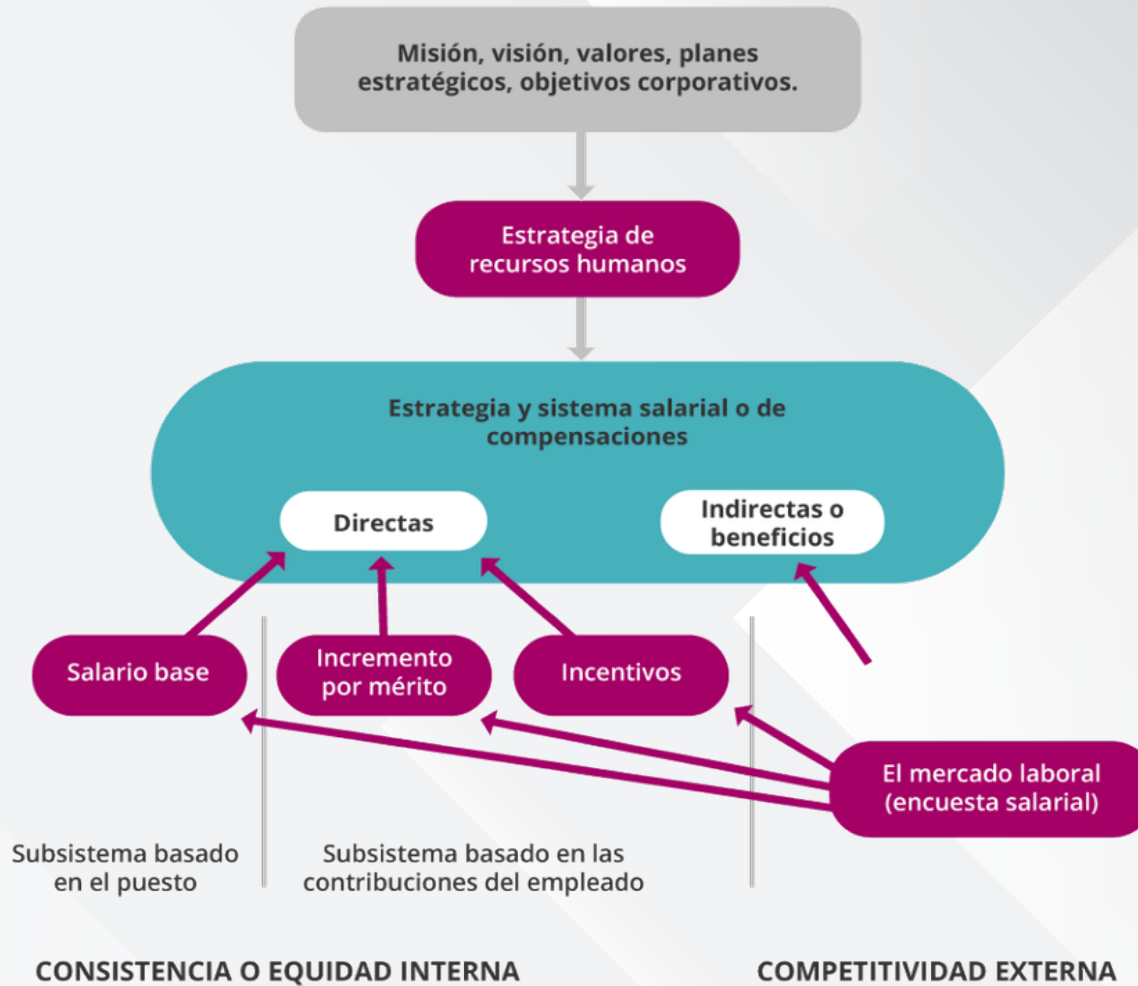


## Para administrar la compensación se necesita...

- Análisis y descripción de puestos
- Valuación de puestos
- Análisis de la equidad interna
- Análisis de la competitividad externa
- Diseño e implementación de la política de compensación
- Evaluación del desempeño
- Los planes de incentivos
- Las prestaciones



## Estructura de la administración de la compensación





## La equidad interna

Varela (2018) define la equidad como la relación que se presenta entre el valor del puesto en forma interna y su pago, la cual debe considerarse parte de la estrategia salarial para atraer y retener al personal. Dicha equidad ayuda a disminuir las brechas salariales. Una diferencia de sueldos entre trabajadores que realizan la misma función debe estar justificada por factores como:

- Experiencia
- Habilidades
- Responsabilidades





## Competitividad externa

Como su nombre lo indica, se refiere a los aspectos externos que se deben considerar para poder determinar salarios competitivos que permitan atraer y retener al personal. El Área de Recursos Humanos debe buscar un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa para evitar pagar sueldos altos o sueldos muy bajos.

El mercado de trabajo es cambiante y dinámico, por lo tanto, se deben revisar continuamente los datos del mercado para determinar un rango salarial competitivo en la organización.

Lograr el equilibrio entre la competitividad externa y la equidad interna o consistencia son las decisiones que son asignadas a los niveles gerenciales, quienes también se encargan de resolver los conflictos de las políticas en función de las compensaciones.







## Políticas y procesos internos de sueldos

Algunos objetivos de las políticas son los siguientes:

- Lograr la integración de las compensaciones salariales y los indicadores de rendimientos individuales y grupales.
- Establecer las compensaciones necesarias para que la organización mantenga una posición competitiva sólida.



## Efectos de la implementación



Explicación



## Prestaciones que ofrecen las organizaciones

**Seguro de Gastos Médicos:** para el empleado y su familia directa o solamente para el empleado.

**Vacaciones:** de preferencia ofrecer días adicionales a los que la ley ofrece.

**Aguinaldo:** en este caso se busca también que la empresa ofrezca una cantidad adicional a lo que la ley ofrece.

**Fondo de ahorro:** consiste en retener un porcentaje de su salario para posteriormente recibir todo el dinero ahorrado más una cantidad adicional por parte de la empresa.





## Administración de sueldos y salarios

Las principales actividades en cuanto a la administración de sueldos y salarios son:

- Seleccionar un modelo de valuación de puestos.
- Analizar y describir cada puesto de la organización.
- Formar y capacitar un comité de valuación.
- Valuar los puestos.
- Establecer una estructura salarial en la empresa.
- Elaborar guías de aumento de sueldo con base en las evaluaciones de desempeño.





## Clasificación de trabajadores

**Trabajadores de confianza:** Depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le dé al puesto, por ejemplo, los directores, gerentes, jefes, supervisores, etc.

**Trabajadores sindicalizados:** Un empleado sindicalizado está agremiado a una organización sindical legalmente constituida. La jornada laboral y las prestaciones son diferentes a la de los empleados de confianza.





## Prestaciones, incentivos y pagos variables

A diferencia de los sueldos, que remuneran el desempeño demostrado, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados en el futuro y moldear ciertas características distintivas o comportamientos que el empresario considere deseables; por ejemplo, un cierto estilo gerencial o determinados hábitos de trabajo.





## Mecanismos de pago y servicios de personal

Para determinar el pago por los servicios prestados, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Pago justo y equitativo.
- Compensación competitiva con respecto a la industria.
- Capacidad de pago de la organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes y entre supervisores y subordinados.
- Políticas de compensación.





## Medios de pago

Los medios de pago aceptados por la LFT y las organizaciones para devengar el salario de los colaboradores pueden ser de tres formas:

- Efectivo
- Cheque a la orden del colaborador
- Acreditación de una cuenta bancaria





Investiga la manera en que se administran los sueldos y salarios, los incentivos y las prestaciones, en las organizaciones que se especifican a continuación:

- a) una empresa privada
- b) una institución gubernamental
- c) una institución educativa
- d) una organización social no lucrativa (ONG)



Actividad



Como administrador de recursos humanos, se debe incentivar el trabajo con planes de prestaciones atractivos con el fin de que el trabajador se sienta motivado y sea más productivo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Decidir cuáles son las prestaciones e incentivos que recibirán los trabajadores en una organización no solo involucra a recursos humanos, sino también otras áreas internas como la dirección general, finanzas o producción y algunas variables internas como la economía y la competencia de los distintos sectores.





Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_310721.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_310721.pdf)

CAPITALHUMANO2017. (2017). *PRESTACIONES E INCENTIVOS*. Recuperado de <https://capitalhumano2017.wordpress.com/2017/05/22/prestaciones-e-incentivos/>

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw Hill.

Hernández, R. (2020). *Conoce 4 formas de pago de la nómina a tus trabajadores*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/formas-de-pago-de-la-nomina-a-tus-trabajadores.html>

Pérez, O. (2021). *7 compensaciones laborales más valoradas*. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>

Ayala, J., Crespo, G., Daud, G., Furman, R., Gómez, M., Larumbe, R., Martínez, I., Mazza, R., Medina, C., Moreno, C., Pérez, L., Schulman, A., y Zulli, E. (2021). *La gestión moderna en recursos humanos. Argentina*: EUDEBA.

Varela, R. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (3ª ed.). México: Pearson.



Referencias

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

