

## **Caso: Influencia de la compensación en la motivación de los trabajadores**

**Francisco Castro Sánchez**

### **Antecedente**

La empresa nace el 26 de agosto del 1947 bajo el marco del movimiento cooperativo, lo cual se mantiene vigente hasta hoy. Está conformada por asociados productores y empleados. Al ser una cooperativa, se rige bajo la Ley de Asociaciones Cooperativas, por lo que la dirección, administración y vigilancia interna está a cargo de:

- a. La asamblea general de delegados.
- b. El consejo de administración.
- c. El gerente, los subgerentes y los gerentes de división.
- d. El comité de educación y bienestar social
- e. El comité de vigilancia.
- f. Los comités y comisiones que puedan establecerse con base a la ley y las que designe la asamblea general.

La asamblea de delegados es la autoridad suprema, sus acuerdos son vinculantes tanto para los asociados como para la administración. Corresponde a la asamblea elegir el consejo de administración y demás comités, el consejo de administración está integrado por cinco miembros, le corresponde la dirección superior de las operaciones sociales, mediante acuerdo de las líneas generales a que debe sujetarse el gerente en la realización de los mismos, dictar los reglamentos internos de acuerdo con la ley o con sus estatutos, proponer a la asamblea reformas a los estatutos de la cooperativa y velar porque se cumplan y ejecuten sus resoluciones y las de la asamblea general de delegados.

También podrá conferir al gerente toda clase de poder, generalísimo, generales, especiales, especialísimos, para llevar a cabo su gestión administrativa, así como suspenderlo de su cargo o removerlo. El gerente será responsable ante el consejo y la asamblea de todos los actos relacionados con su cargo dentro de la cooperativa, y deberá rendir informes con la frecuencia que se indica en los estatutos, cuando el consejo de administración se los solicita.

Para la asamblea ordinaria del año 2005 correspondió elegir tres directores propietarios y dos directores suplentes para el consejo de administración, así como también algunos otros puestos de los demás comités. A esta elección pueden optar solamente los asociados productores.

Debido al proceso de elecciones, los candidatos se dieron a la tarea de efectuar reuniones con los asociados, pero principalmente con los delegados, ya que son ellos los únicos que tienen voz y voto en las asambleas. Primeramente se hicieron reuniones con asociados productores y luego con los asociados empleados, quienes representan aproximadamente una tercera parte del total de asociados.

## **1. DEFINICION DEL PROBLEMA**

Ha sido una larga campaña para lograr un puesto en el consejo de administración o en los demás comités en la Asamblea General Ordinaria del año 2005. Después de haber conversado con los asociados productores, los candidatos se disponen a charlar con los asociados empleados.

Se forma un Comité de Asociados Empleados, el cual se encarga de coordinar una reunión de doble sesión, en la mañana entre el Gerente General y los asociados empleados y por la tarde entre los candidatos y los delegados de los asociados empleados (que son los que tienen derecho a voto en la Asamblea) y asociados empleados que quieran asistir.

Llega el día de la reunión, una gran cantidad de asociados empleados se hacen presentes, el Gerente General inicia su disertación hablando de los logros del presente periodo, para luego pasar a enumerar los diferentes beneficios e incentivos que tienen no solo los asociados empleados sino que también los empleados en general:

- a. Pago de anualidades a partir de los tres años de labores.
- b. Comisiones por ventas de productos lácteos y agroveterinarios.
- c. Pago de Viáticos.
- d. Pago de Kilometrajes.
- e. Obsequio mensual de productos.
- f. Consultorio médico y odontológico.
- g. Ocho días hábiles de vacaciones adicionales para los trabajadores con una antigüedad mayor a diez años.
- h. Posibilidad de ser Socio empleado.

- i. Servicio de transporte gratuito para el personal que se trasladó de las anteriores instalaciones ubicadas en Barrio Luján, San José, al nuevo plantel del Coyol de Alajuela.
- j. Gratificación anual, 50% del aguinaldo.
- k. Asociación solidarista.
- l. Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- m. Servicio de cafetería subsidiado.
- n. Salarios competitivos, ubicados en el percentil 50 del mercado.

Cuando se pasa al capítulo de preguntas, se presentan las siguientes inquietudes:

*Jorge Quirós- ¿Porqué se eliminó el obsequio mensual de productos a ciertos puestos de la empresa?*

*Gerente General- Esa fue una medida que se tomó para paliar un poco el faltante de leche que se presentó, me comprometo a plantearle al Consejo de Administración su restitución.*

*Rafael Porras- Los montos por concepto de anualidad son muy bajos y no han sufrido modificación por mucho tiempo, solicito que por favor se haga una revisión.*

*Gerente General- La Gerencia de Recursos Humanos está haciendo un estudio en ese sentido, aquí está el Gerente de Recursos Humanos que lo puede confirmar y al cual le solicito le de prioridad para que me presenten un informe con la propuesta para actualizar los montos.*

*Rafael Porras- Señor Gerente, fijemos una fecha porque sino en Recursos Humanos eso se va a volver una “historia sin fin” como todo los demás estudios que se les solicita.*

Por la tarde, casi todos los candidatos acuden a la cita, la mayoría de delegados asisten y algunos asociados. Se le asigna un tiempo de siete minutos a cada candidato para que exponga sus ideas y evacue las consultas de los presentes.

Las preguntas más generalizadas versan en cuáles tipos de medidas impulsará en caso de ser elegido para buscar el acercamiento entre asociados productores y empleados, además, de solicitar que exista igualdad entre los beneficios otorgados a asociados con respecto a los productores.

Los candidatos se comprometen a que en caso de ser electos, todas las inquietudes planteadas serán tomadas en consideración, para analizar su viabilidad.

La empresa es considerada la primera industria nacional en ventas, percibida como orgullo nacional, además, declarada en Costa Rica como la Empresa del Siglo XX, otorga a sus trabajadores diversos tipos de compensación, sin tener una estrategia específica, que le permita definir parámetros para crear en su fuerza laboral la motivación suficiente, que se traduzca en una mayor productividad.

## **2. ANALISIS INTERNO**

La Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, a través de su unidad de Análisis Administrativo se propone llevar a cabo un estudio integral de la realidad que se está viviendo en la empresa, con respecto a la motivación que tienen los trabajadores generada por los diferentes beneficios e incentivos que se les otorga. Por tal motivo Oscar Cortés y Mario Arguedas, Especialista de Recursos Humanos, César Montoya, Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional y Olga Sotela, Jefe de Análisis Administrativo, son elegidos para conformar el equipo de trabajo.

Se convoca la primera reunión, de acuerdo con las funciones que desempeñan cada integrante se procede a analizar los diferentes beneficios e incentivos.

*Oscar Cortés- Cada año, antes de inicio de clases de primaria y secundaria, se le otorga a todos los trabajadores activos un 50% del total del último aguinaldo pagado.*

*Mario Arguedas- Es importante mencionar es que este beneficio está definido como una gratificación y por lo tanto según la legislación vigente, se le debe aplicar un 15% de impuesto sobre la renta. Esto se puede considerar un derecho adquirido por los trabajadores, ya que se viene pagando desde hace más de 20 años. Al existir solamente la condición de ser empleado activo y haber recibido pago del último aguinaldo, propongo que para los nuevos trabajadores se le defina algún parámetro para su otorgamiento.*

*Olga Sotela- Se tiene proyectado implementar un sistema de evaluación del desempeño de forma más regular, --actualmente las evaluaciones se realizan de forma esporádicas— se puede establecer que para que a un nuevo trabajador se le pague esta gratificación debe obtener una calificación superior a 90 puntos de 100 .*

*César Montoya- La empresa considera este beneficio como parte de su estrategia para diferenciarse de las demás empresas, es por eso que considero que nos viable la propuesta de Mario y Olga.*

*Olga Sotela- Con el pago de anualidades se percibe cierta inconformidad dentro de los trabajadores, dicha inconformidad ya fue palpada en las reunión de socio empleados; la política actual especifica que para tener derecho al pago de anualidad se debe tener al menos tres años de laborar en la empresa, al cumplir los tres años se paga un 3%, al cumplir cuatro años un 1% y así sucesivamente un 1% cada año durante su permanencia como trabajador activo.*

*Mario Arguedas- El problema con este porcentaje que se aplica sobre un salario definido para tal efecto a cada una de las 24 categorías que contamos, el cual no ha sido actualizado desde octubre de 1995, por lo que los montos actuales son bajos.*

*Oscar Cortés- Otro de los incentivos cuestionados en la reunión de socio empleados es el obsequio mensual, el cual consiste en entregar una vez al mes ya sea leche*

*fluida o en polvo a los trabajadores, se cuestionó el hecho de que se había eliminado la entrega de este obsequio a los puestos de jefatura sin previa información.*

*César Montoya- Ya el Gerente General se comprometió a plantearle al Consejo de Administración la restitución del obsequio de productos a los que se les había eliminado.*

*Mario Arguedas- Del incentivo que permite la posibilidad de ser socio empleado también se habló en la reunión de asociados trabajadores, la política actual restringe su acceso a personas que tienen menos de diez años de laborar para la empresa, además, que los trabajadores con más de 10 años de antigüedad, deben tener su expediente sin ninguna sanción disciplinaria, también, para ser asociado debo pagar en el momento de la aprobación por parte del Consejo de Administración el equivalente al salario promedio de toda la empresa, o en su defecto si el salario personal del trabajador que está solicitando la afiliación es mayor a ese salario promedio, debe cancelar el monto correspondiente a su salario, lo cual se debe hacer en un solo pago.*

*Oscar Cortés- Tenemos el servicio de transporte en forma gratuita para todos aquellos trabajadores que se trasladaron de la antigua planta de Barrio Luján a la nueva planta del Coyol de Alajuela, no todos gozan de este beneficio ya que algunos trabajadores viajan en su propio vehículo, mientras que los que fueron contratados*

*en la nueva planta, si quieren viajar en los buses que brindan el servicio de transporte, deben pagar por hacerlo, tampoco aplica para las sucursales y almacenes con que se cuenta a lo largo y ancho de todo el país.*

*Olga Sotela- La política de vacaciones para los trabajadores indica que todo trabajador tiene derecho a 11 días hábiles de vacaciones, contados de lunes a viernes y en caso de existir un feriado de por medio no se debe considerar como día de vacaciones, como incentivo, a todos los trabajadores que cumplan 10 años de laborar para la empresa se otorga 8 días hábiles adicionales de vacaciones, convirtiéndose en un total de 19 días por cada año laborado a partir del décimo año.*

*César Montoya- Se cuenta con dos consultorios médicos y odontológicos en el Coyol y San Carlos, además, el servicio de medicina general se ha ampliado a Cartago, Barrio Luján y Pavas, permitiendo que los trabajadores no tengan que desplazarse a Ebais o Clínicas de la Caja para recibir atención médica u odontológica. Este servicio no cubre a todas las sucursales y almacenes, además, algunos trabajadores no lo visitan debido a que para obtener una cita deben hacer fila antes de las 7:30 a.m.*

*Oscar Cortés- Se cuenta con dos asociaciones solidarista, una en el Coyol y otra en San Carlos, además de una Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples, su afiliación es voluntaria, deben de aportar un porcentaje mensual de su salario, al ser*

*asociado se tiene acceso a diferentes tipos de créditos y otros tipos de productos financieros, así como también, el obtener el pago de excedentes por las ganancias del periodo. Actualmente no todos los trabajadores están afiliados.*

*Mario Arguedas- Se tiene 3 cafeterías, las cuales están ubicadas en el Coyoil, Pavas y San Carlos, brindan el servicio de desayuno, almuerzo y cena, el almuerzo o la cena tiene un costo de ¢1,085, se subsidia a aquellos trabajadores cuyo salario es menor a ¢250,000 en un 55% y a los trabajadores que su salario es mayor a ¢250,000 y menor a ¢320,000 en un 45%. No cubre a todos los trabajadores por dos situaciones, solo aplica para ciertos rangos de salario y además, la cobertura no aplica a la mayoría de sucursales y almacenes agroveterinarios.*

*César Montoya- Existe el pago de comisiones a los trabajadores que laboran en ventas, ya sea de productos lácteos o agrocomerciales, dicho pago aplica sobre las ventas en colones efectuadas durante el mes y consiste en porcentaje previamente establecido; los productos lácteos se aumentan dos veces al año, por lo que al pagarse una comisión por ventas en colones implica dos aumentos automáticos de las comisiones sin incentivar el aumento de la cantidad de productos vendidos. Cabe destacar que todos estos trabajadores tienen un salario base, al cual se le aplica los aumentos generales aprobados semestralmente.*

*Oscar Cortés- La política salarial actual trata de mantener los salarios de los trabajadores en el percentil 50 del mercado, para lo cual se utiliza la encuesta semestral de salarios de la firma Price Waterhouse Cooper.*

*César Montoya- Anteriormente se contaba con un sistema de becas para aquellos trabajadores interesados en obtener una carrera universitaria, las becas podían ser parciales o totales. No existía un diagnóstico de necesidades por lo cual se otorgaron becas sin estudio previo, actualmente hay trabajadores hasta con maestrías, realizando funciones que pueden llevar a cabo personas con un segundo año universitario, generando con esto gran desmotivación a esos trabajadores.*

### 3. ANALISIS EXTERNO

Los miembros del equipo de trabajo después de analizar la situación de los incentivos y beneficios con que cuenta la empresa, deciden efectuar un estudio de mercado por ciertas empresas para conocer cuales son los incentivos y beneficios que esas empresas ofrecen a sus trabajadores. Luego de efectuado el estudio, se reúnen para analizar la información obtenida.

*Mario Arguedas- Las empresas consultadas tienen un sistema estructurado de otorgamiento de becas para sus trabajadores, de acuerdo con sus necesidades inmediatas y futuras, permitiendo a los trabajadores tener un desarrollo de carrera profesional dentro de esas empresas.*

*Oscar Cortés- También, las empresas ofrecen bonos a sus trabajadores por cada año laborado, de acuerdo con su calificación de la evaluación del desempeño, otras empresas, en lugar de bonos aplican un porcentaje de aumento adicional al aumento general que van desde el 2 y hasta el 10 por ciento a aquellos trabajadores con calificación en su evaluación del desempeño, superior a 90 puntos de 100 posibles.*

*Olga Sotela- En relación con el otorgamiento de vacaciones, las empresas tienen modelos diferenciados en cuanto a cantidad de días de acuerdo con la antigüedad de sus trabajadores. Cuentan con asociaciones solidaristas y solo para ciertos puestos ofrecen salarios competitivos con el mercado.*

*César Montoya- Algunas empresas brindan el servicio de transporte a sus trabajadores sin distinción alguna, brindan servicio de cafetería subsidiado para todos sus trabajadores y algunas tienen un médico de empresa. Los sistemas de pago de anualidades se aplican sobre el salario total actual del trabajador y ofrecen un porcentaje adicional por cada quinquenio laborado. Otras empresas, les pagan a sus trabajadores en dólares, y al ser transnacionales envían a sus trabajadores a capacitarse a otros países donde se tienen subsidiarias.*

#### **4. DEFINICION DE OBJETIVOS**

- Estimular al estudiante a analizar la estructura salarial descrita, con el propósito de emitir criterios respecto a lo que dicta la teoría en ese campo.
- Describir información que le permita al estudiante enfrentarse a una situación real en la que deberá tomar decisiones adecuadas en relación con el problema planteado.
- Utilizar los conocimientos adquiridos que le permitan al estudiante plantear y desarrollar alternativas de solución al caso esbozado.

## **5. ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

### **5.1 Primera Solución:**

Delegar en la Gerencia de Recursos Humanos la responsabilidad elaborar un plan, donde plasme la nueva estrategia de compensación de la Cooperativa para sus trabajadores, dicho plan debe ser presentado al Gerente General para que lo remita al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.

### **5.2 Segunda Solución:**

Contratar a una empresa externa para que realice el estudio de la situación actual y elabore una estrategia de compensación que considere la situación del mercado, adaptado a la cultura de la Cooperativa.

### **5.3 Tercera Solución:**

Liquidar y recontratar al personal. Que la Gerencia de Recursos Humanos junto con la Dirección Financiera efectúen el estudio del impacto económico de cesar total o parcialmente al personal actual y recontratarlos bajo un nuevo sistema de compensación.

## **6. ESCOGENCIA DE LA SOLUCION**

Se valoran las alternativas y se decide escoger la primera por considerar que el personal de Recursos Humanos cuenta con el conocimiento y la experiencia suficiente para poder elaborar un plan estratégico que sirva para establecer una nueva estructura de compensación.

La nueva estructura de compensación debe lograr los siguientes objetivos:

1. Motivar y comprometer al personal.
2. Aumentar la productividad.
3. Controlar los costos.
4. Tratar en forma justa de los empleados.
5. Cumplir con la legislación vigente.

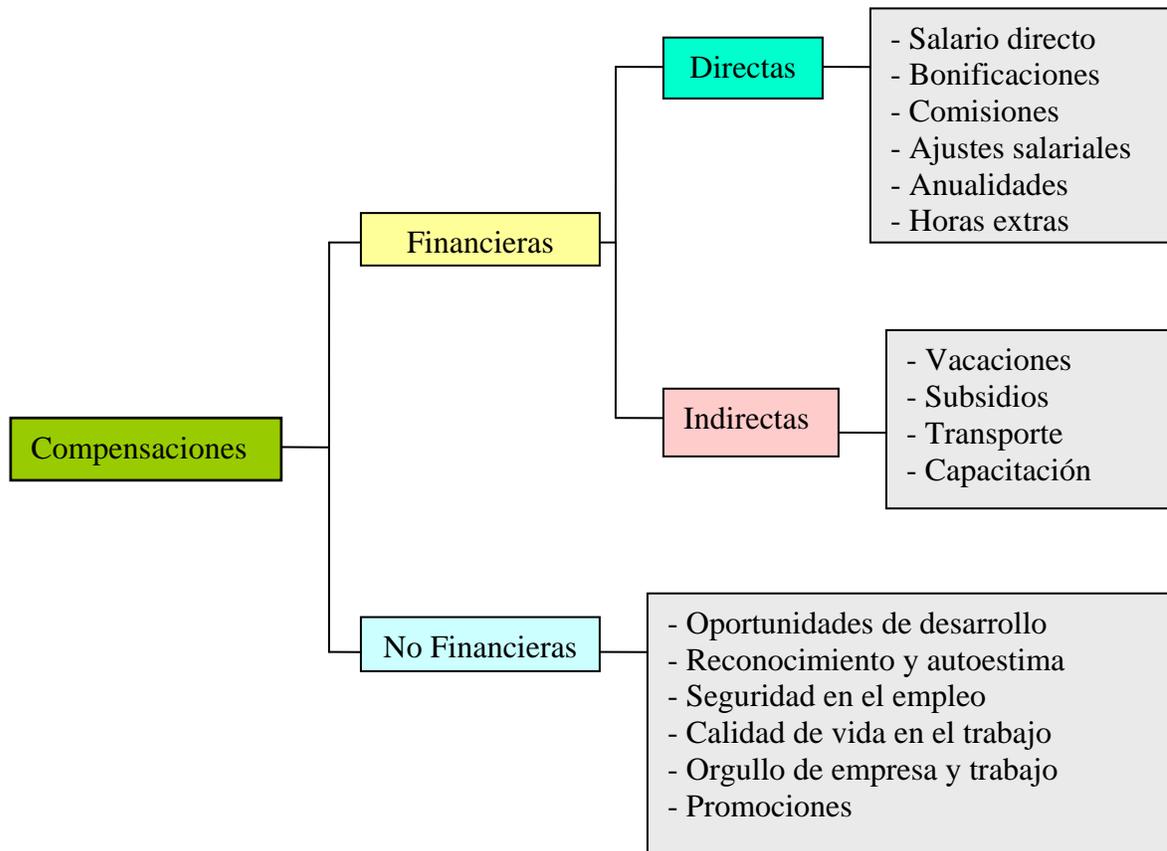
Además, considerar los siguientes aspectos:

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo.
2. remuneración fija o remuneración variable.
3. Desempeño o tiempo en la empresa.
4. Remuneración del cargo o de la persona.
5. Igualitarismo o elitismo.
6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado.
7. Premios monetarios o premios no monetarios.
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial.
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

Para lograr lo anterior se tiene que llevar el siguiente procedimiento:

1. Revisar los procesos de trabajo: para descartar cualquier dualidad de funciones que se pueda estar presentando y porque a pesar de que los procesos de trabajo pueden estar claramente definidos, pero no por ello satisfacer los niveles de eficiencia y eficacia que se desean.
2. Llevar a cabo el análisis de puestos: con el fin de estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente, haciendo la descripción de los puestos, es decir, que hace el ocupante, como lo hace, cuando lo hace y por que lo hace, para plasmar en un escrito las tareas o atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.
3. Revaloración de puestos: es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, considerando la equidad interna y externa. Esencialmente la valoración establece la contribución relativa de los puestos de trabajo a la organización.
4. Rediseño de la estructura salarial: mediante el siguiente plan de remuneraciones definir la política salarial.

## PLAN DE REMUNERACIONES



### Política Salarial

El plan de remuneraciones incentiva a los trabajadores a alcanzar los objetivos y metas planteadas por la Cooperativa, al hacerlo obtendrán una compensación financiera o no financiera, logrando con esto un aumento en la productividad de la empresa.

### Compensaciones financieras directas

Salario directo: todos los trabajadores según la legislación vigente deben devengar al menos el salario mínimo de ley. Para aquellos trabajadores a los cuales se les paga comisión se les

debe pagar el salario mínimo de ley, a los demás trabajadores se les debe asignar un salario lo más cercano al percentil 50, que permita ser competitivo con lo que ofrece el mercado.

Bonificaciones: para el nivel ejecutivo se define cada año indicadores que permitan medir el porcentaje de gastos reales efectuados versus los presupuestados, también, para controlar el manejo que realizan a su mano de obra se establecen indicadores de rotación.

Comisiones: se cambia el modelo actual de pago de comisiones, en lugar de pagar un porcentaje de acuerdo con las ventas en colones, se establece un porcentaje en base con las unidades vendidas, permitiendo motivar a los trabajadores a incrementar las ventas en unidades para devengar una comisión mayor.

Ajustes salariales: adicional a los aumentos semestrales fijados por el Consejo de Administración, se define un incremento adicional a los trabajadores de acuerdo con su desempeño, para tal fin se debe implementar la evaluación del desempeño en forma anual, utilizando la intranet que permite hacer de forma automática la tabulación de la información, simplificando el proceso. La calificación se hará sobre una base de 100 puntos, a los trabajadores cuya evaluación sea superior a 90 y menor a 100, se les reconoce un ajuste salarial adicional del 2%, a los trabajadores que obtengan una calificación de 100 se les ajustará su salario en 5%.

Anualidades: se varía la forma de cálculo actual (un 1% sobre el salario base definido para cada categoría), a partir del tercer año de laborar en la empresa se le aplicará un 1% del salario actual de cada trabajador y adicionalmente otro 1% por cada quinquenio laborado.

Compensaciones financieras indirectas

Vacaciones: se modifica el sistema actual, en primera instancia se mantiene los 11 días hábiles para aquellos trabajadores con una antigüedad menor a 5 años, a los trabajadores que tienen entre 5 y 10 años de laborar en la Cooperativa se les otorga 15 días hábiles, para el rango de antigüedad entre los 10 y 15 años se les asigna 19 días hábiles y de 15 años en adelante 25 días hábiles de vacaciones.

Subsidios: en lo que respecta al subsidio por almuerzo o cena para los trabajadores que no devengan viáticos, se establecen los siguientes rangos: salarios menores a ¢230,000 un subsidio del 54.43%, salarios mayores o iguales a ¢230,000 y menores a ¢345,000 un subsidio de 45.34%, y salarios mayores o iguales a ¢345,000 y menores a ¢500,000 un subsidio del 20%.

Para el pago de subsidio por incapacidad se establece lo siguiente: a las incapacidades otorgadas por la Caja Costarricense de Seguro Social se les reconoce un 50% de su salario cuando no excedan los tres días, cuando son mayores a tres días y por un máximo de tres meses un 39% de su salario. Para las incapacidades otorgadas por el Instituto Nacional de Seguros por Riesgos del Trabajo mayores a 8 días se les paga 24% de su salario, a partir del quinto día y hasta un máximo de tres meses. Además, para los trabajadores que ocupen puestos ubicados entre la categoría 1 y la 11 no se les aplicará el rebajo de días por incapacidad, a cambio deberán reintegrar a la empresa los montos pagados por la Caja o el INS.

Transporte: mantener la política actual de otorgar el servicio de transporte en forma gratuita a aquellos trabajadores que fueron trasladados de la antigua planta de Barrio Luján al Coyol de Alajuela.

Capacitación: es imperioso elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación, para poder diseñar un plan a mediano plazo que permita solventar dichas necesidades y lograr mediante el Comité de Educación el presupuesto correspondiente.

#### Compensaciones no financieras

Oportunidades de desarrollo: al elaborar un plan de capacitación permitirá a los trabajadores tener mejores oportunidades de desarrollo, generando o fortaleciendo conocimiento en ellos.

Reconocimiento y autoestima: fomentar el trabajo en equipo que le permita a los trabajadores planificar y desarrollar diversos proyectos, reconociendo en ello sus capacidades y habilidades de planeamiento, permitiendo aumentar su autoestima.

Seguridad en el empleo: al reconocer financiera y no financieramente los años de servicios de los trabajadores, se logra que ellos perciban que el trabajar muchos años para esta empresa genera incentivos y beneficios adicionales, disminuyendo la tasa de rotación, logrando brindar seguridad en que se puede establecer relaciones laborales a largo plazo.

Calidad de vida en el trabajo: mejorando las instalaciones, equipo de trabajo y protección se logra mejorar la calidad de vida de los trabajadores en su puesto.

Orgullo de empresa: manteniendo el liderazgo de mercado, produciendo productos de alta calidad, trabajando en armonía con el medio ambiente y respetando la legislación vigente se consigue que los trabajadores se sientan orgullosos de formar parte de esta empresa.

Promociones: estableciendo concursos internos e informando cuales son la necesidades actuales y futuras de personal, permite crear expectativas y hacer realidad la promoción de los recursos humanos existentes.