



**MANUAL DEL ALUMNO**  
**GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES**  
**Profesor: Pablo Ulloa Purcachi**



## INTRODUCCION AL CURSO

Estimado Amigo/a:

Ante todo le agradecemos su presencia en el Curso y esperamos que su participación sea lo más activa posible.

Los Objetivos y contenidos del Curso han sido diseñados especialmente para ayudarle a su desarrollo profesional.

Nos gustaría que en transcurso de las sesiones de trabajo se sintiera cómodo, tanto a la hora de manifestar sus ideas y opiniones, como con los aspectos logísticos del Curso.

Estamos a su disposición para recibir cualquier sugerencia que nos ayude a trabajar mejor.

**¡ BIENVENIDO!**

**Muchas Gracias**

**INVENTARIO DE IDEAS A PONER EN MARCHA**

Con este documento pretendemos ayudarle a ir registrando las diferentes ideas, comentarios y propósitos que , a lo largo del curso, le resulten especialmente útiles para su caso.

**FORMA DE EMPLEO:**

Antes de comenzar la sesión de cada día, destine los primeros minutos a revisar lo realizado el día anterior y anote los aspectos más útiles para poner en práctica al finalizar el curso, señalizando:

**\*\*\*\*\* 5 Estrellas si debe ser inmediatamente.**

**\*\*\*\* 4 Estrellas si debe ser en el plazo de tres meses.**

**\*\*\* 3 Estrella si la puesta en marcha debe ser en el próximo año.**

También le proponemos que conserve durante las sesiones este documento a la vista, pues en cualquier momento puede surgir una buena idea, y este es el instante adecuado para dejarla registrada.



## GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES

### OBJETIVOS:

*“Al finalizar el módulo, el participante habrá visualizado la importancia que tiene la temática de compensaciones y la necesidad de aportar a ella una visión más amplia en su definición de políticas, gestión y administración de las retribuciones en el marco del plan estratégico de la organización. Además habrá conocido metodologías prácticas para la gestión de las compensaciones en su empresa.”.*

ESPECÍFICAMENTE, el participante:

- Analizará la función de las compensaciones en la empresa
- Reflexionará sobre los pasos previos a la clasificación y valoración de puestos
- Conocerá y aprenderá a utilizar metodologías prácticas de análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Conocerá y aprenderá a utilizar metodologías prácticas para la valoración de puestos.
- Aprenderá a utilizar metodologías prácticas para la elaboración de estructuras salariales.
- Aprenderá a relacionar las compensaciones y el desempeño de las personas.

## PROGRAMA DEL MÓDULO.

### **Temario I. Funciones de las compensaciones**

Alineamiento estratégico.  
Equidad interna.  
Competitividad externa.  
Dirección del desempeño

### **Temario II. Pasos previos a la clasificación y valoración de puestos.**

Estudio documental acerca de la actividad de la empresa.  
Estudio de la misión, propósitos y objetivos de la empresa.  
Análisis de la estructura administrativa de la organización.  
Charlas informativas a todo el personal acerca de la orientación y alcance de la clasificación y valoración de puestos.

### **Temario III. Análisis y descripción de puestos.**

Utilidad del análisis y descripción de puestos.  
Características de la descripción de puestos.  
Elaboración de instrumentos para el análisis y descripción de puestos.  
Recogida y procesamiento de la información.  
Elaboración del manual ocupacional.

### **Temario IV. Valoración de puestos.**

Métodos subjetivos de valoración de puestos.  
Métodos memos subjetivos.  
Elaboración del manual de clasificación de puestos.  
Valoración de puestos.

### **Temario V. Elaboración de la estructura de salarios.**

Determinación y cálculo del coeficiente de valoración.  
Conversión de los puntos en valores monetarios.  
Elaboración de la estructura preliminar de salarios.  
Estudio de mercado sobre la situación salarial del sector en la Región.  
Estudio del Convenio Colectivo.  
Ajuste de la estructura de salarios.

### **Temario VI. Las compensaciones y el desempeño.**

Criterios para el aumento de las retribuciones.  
Reconocimiento del desempeño individual.  
Matriz de mérito.  
Reconocimiento del desempeño grupal.  
Sistemas de incentivos.

**PABLO ULLOA PURCACHI**  
**Profesor Internacional EOI**

Licenciado en Psicopedagogía. Universidad Católica de Ecuador.

Licenciado en Psicología Industrial. Universidad Católica de Ecuador .

Posgraduado en Psicología Industrial. Universidad Complutense de Madrid.

Doctorado en Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Certificado de suficiencia investigadora.

Master en Gerencia de Empresas. Instituto de Empresa de Madrid

**EXPERIENCIA DOCENTE.**

Profesor de Habilidades Directivas Empresariales y Gestión de Recursos Humanos del departamento de Psicología Diferencial y Psicología del trabajo de la Universidad Complutense de Madrid.

Profesor de Política de Empresa, Habilidades Directivas Empresariales y Gestión de Recursos Humanos de la Escuela de Organización Industrial.

Profesor de la EOI América en las Universidades: Tecnológica de México, Escuela Superior de la Industria Básica de Cuba, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica Nacional del Ecuador, Universidad Diego Portales de Chile, Universidad Católica de Argentina, Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.

Profesor de Administración de Empresas, Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Desarrollo de actividades de consultoría e investigación en gestión empresarial, estructura y organización, gestión de recursos humanos y actividades comerciales en las empresas clientes de las consultoras en las que ha laborado, tales como:

Gerente de la División de Recursos Humanos de Alta Dirección consultores Asociados. Ecuador.

Consultor Asociado de Unidad de Servicios Empresariales, USE. Madrid.

Actualmente Consultor Asociado de G & A, Consultor Colaborador en el Centro experto de Formación de Informática el Corte Inglés.

Ha ejercido labores profesionales como CONSULTOR Y FORMADOR en: ASOCIACIÓN DE CENTROS AUTONOMOS DE ENSEÑANZA - ACADE. INFORMATICA EL CORTE INGLES S.A.; GRUPO EXPERT ESPAÑA; GRUPO FCC EUROHANDLING , ABN AMRO, CREDIT AGRICOLE INDOSUEZ, HSBC BANK, HALIFAX, BANCO ESFINGE, LLOYDS BANK, PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, GRUPO MILAR, TUBACEX, FRIMANCHA, NATIONAL ATESA.

En el nivel internacional, ha participado en la selección de ingenieros en Tecnologías de la Información y Comunicación, por parte de la EOI en Venezuela y Colombia.

### **PUBLICACIONES Y ESTUDIOS:**

Artículos varios sobre Habilidades Directivas Empresariales.

Libros:

- “El desafío de la gestión de los recursos humanos”. Universidad Estatal de Bolívar, 1999.
- Coautor “Intervención Social en Familias”. McGraw Hill. 2007.
- Estudio sobre necesidades de formación en la Comunidad de Madrid.
- Desarrollo de un curso de Habilidades Directivas para empresas latinoamericanas.
- Desarrollo de un modelo de gestión para pymes del sector línea blanca y marrón de España.

## **DIMENSIONES DEL CURSO**

## LAS DIMENSIONES DEL CURSO

Ideas que los participantes deben tener en cuenta al iniciar el proceso.

Si usted está abierto a los acontecimientos que sucedan en este programa irá percatándose, poco a poco, de muchos aspectos originales. A fin de que usted no se desconcierte conviene que no pierda de vista las diferentes dimensiones de este proceso:

**PRIMERO:** Mire a este programa como un suceso de crecimiento personal y de grupo. Irá notando que usted y sus compañeros irán involucrándose en un proceso de cambio de actitudes y de motivaciones personales. Es posible que al final usted mismo sienta que ha cambiado un poco y que sus amigos también han experimentado ciertos cambios.

**SEGUNDO:** Considere a este programa como una situación de aprendizaje. Es interesante advertir en cada paso la metodología de trabajo. El método de aprendizaje es informal, basado en la convicción de que usted y sus compañeros son responsables y capaces de aprender de si mismos y de los demás. Procure observar detenidamente los instrumentos y recursos que serán utilizados para que el grupo aprenda lo que cree deba aprender.

**TERCERO:** Tome este programa como un fenómeno de aprendizaje comunitario en el cual no existen dadores de conocimientos por un lado y receptores pasivos por otro, considere a los coordinadores del mismo como facilitadores encargados de lograr que usted se convierta en el generador de sus propios conocimientos, actitudes, decisiones de cambio, etc.. De esta manera, cuanto usted aprenda será una consecuencia de su participación vital en las distintas actividades que se desarrollarán a lo largo de las sesiones.

CUARTO: Mire a este trabajo como un proceso de participación. Usted sabe que ésta no se puede conseguir por "arte de magia" o crear artificialmente. Tampoco crea que los facilitadores tienen la suficiente capacidad para lograr su participación sin contar con su disposición de intervenir. La participación es una actitud, un sentimiento que tiene la gente, una necesidad que hay que satisfacer y no simplemente el acto mecánico de discutir en un grupo. No pierda de vista todo lo que se hace para que el grupo se torne plenamente participativo.

QUINTO: Estime el proceso como un hecho que puede ser aplicado en cualquier tipo de programas en el que se trabaje con personas. Sin embargo, si usted logra descubrir los objetivos de cada experiencia y se esfuerza por obtener conceptos claros de reflexiones de grupo, logrará también encontrar un vasto campo de aplicaciones.

SEXTO: No olvide que este curso será productivo en la medida en que usted se sienta libre para participar auténticamente con las demás personas del grupo. Usted exprese y participe sus actitudes, sentimientos, conocimientos, dudas y experiencias y a su vez manifieste una actitud receptiva hacia los demás.

## GESTIÓN DE LAS COMPENSACIONES

### **El Director de Recursos Humanos como gestor de compensaciones**

Las compensaciones son consideradas a nivel mundial como una de las estrategias principales de la gestión de recursos humanos. El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización. Si asumimos que esta relación se establece en la medida en que la persona aporte su trabajo a cambio de algo valioso que recibir en retribución, vemos que el concepto de compensación lejos de jugar un rol meramente instrumental se constituye más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

Resulta curioso, por tanto, constatar que en la práctica este tema suele conceptualizarse como un mero problema instrumental de cuantificación monetaria de la remuneración y los beneficios, perdiendo la oportunidad de definir, posicionar, gestionar y administrar las compensaciones desde el lugar estratégico que le corresponde.

La práctica organizacional indica que son los ejecutivos de recursos humanos quienes deben ser los expertos en los temas de remuneraciones y beneficios. Los gerentes, jefaturas y trabajadores esperan que estos expertos sepan con qué nivel de sueldo contratar, con qué criterios aumentar la remuneración fija, cómo incentivar mediante pago variable, cómo asociar desempeño a remuneración, y una serie de temas operativos ligados al pago contable y tributario de rentas.

## 1. Funciones de las Compensaciones.

Las 4 funciones de las compensaciones son las siguientes:

### 1.1. *Alineamiento estratégico.*

Son las remuneraciones y beneficios un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resueltas mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990).

En varias empresas se encuentran misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador “no le cree” a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo.

El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona. Y la compensación ocupa un lugar privilegiado entre ellos.

Así planteado, la compensación debe ser materia de delicada reflexión, planificación y dirección, adquiriendo un sentido estratégico en cuanto la organización debe mostrar a sus empleados qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales.

Esta relación entre metas de la organización y motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. Si a las personas se les

paga por aumento de producción, por ahorro de costos, por cumplimiento de metas de venta, presupuestos o plazos, entenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa y se reducirán las disonancias entre discurso y práctica de trabajo. El trabajador sabe lo que tiene que hacer y será tarea de las organizaciones efectuar una gestión profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran.

A la base de lo anterior, está la dependencia del logro de las metas organizacionales respecto del desempeño de los trabajadores. Son finalmente éstos quienes lograr o no los resultados buscados, lo que erige a las personas como el activo de mayor impacto en las empresas. Como plantean Ridderstrale y Nordstrom (2000) es el talento lo que mueve al capital, por lo que mientras antes las organizaciones traduzcan esta idea en sistemas de compensación que alineen los desempeños y competencias de las personas con las metas de la organización, mejores resultados alcanzarán.

### **1.2. *Equidad interna.***

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general, los que garantizan una medida confiable de la equidad interna.

El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Dado que *la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados*, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

### **1.3. *Competitividad externa.***

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesitados, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

En otras palabras, puede ocurrir que por factores de estacionalidad, por expansiones de cierto tipo de industrias o por escasez de oferta de algún tipo de profesional o técnico, el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue

incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

Este ejemplo muestra que *la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa*, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

Existen matices a lo anterior para las estrategias de retención de ejecutivos claves, que se comportan de un modo diferente ya que el criterio de comparación suele no ser el mercado, sino lo que llamamos *compensación emocional*, es decir, si me considero un ejecutivo clave para la empresa, espero que me recompensen “como me merezco” y la organización me trate como alguien especialmente importante. En otras palabras, en estas situaciones de excepción los criterios para determinar la compensación son subjetivos, individuales y con acento en aquellos aspectos que cada ejecutivo valora.

#### **1.4. Dirección del desempeño.**

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de *performance management* es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Aquí se cotidianiza la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño y a la práctica del coaching como soporte y apoyo a las personas.

Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se traduce en indicadores medibles del mismo y al pago de incentivos variables. Tal como comentan Becker, Huselid y Ulrich (2001), existen esfuerzos sistemáticos para objetivar indicadores medibles de recursos humanos, materias tradicionalmente difíciles de medir, que en el tiempo se espera sustituyan las evaluaciones subjetivas de desempeño y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas, lo que va en dirección opuesta al direccionamiento del desempeño hacia las metas y necesidades organizacionales.

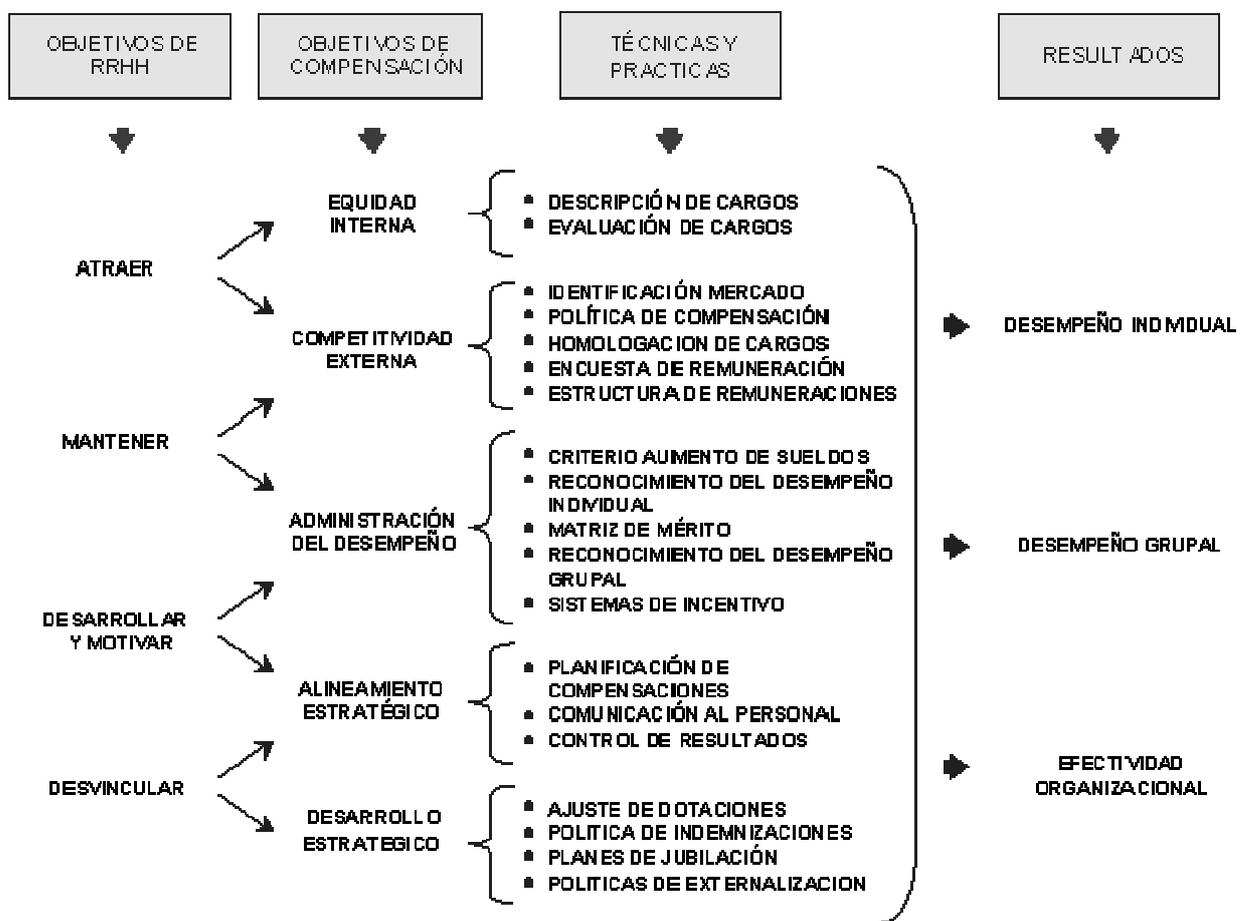
Resumiendo las funciones de las compensaciones, cada organización debe responderse preguntas claves para conocer cuán eficientemente está dirigiendo el tema, a saber:

- ¿Cómo alinea la estructura de compensación con los valores y la estrategia de negocio?
- ¿Cómo atrae y mantiene al personal adecuado?.
- ¿La compensación esta orientada a la equidad interna, a la competitividad externa o a ambos?.
- ¿Existe una asociación clara entre remuneración y medición de resultados?.
- ¿Cómo estimula al personal para desarrollar nuevas competencias?.
- ¿Cómo relaciona la remuneración con las actividades que aportan valor agregado?

Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, mantención, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

A continuación se presenta un modelo de gestión de compensaciones que da buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos y cómo resolverlos.

*Modelo de gestión de compensaciones.*



## Aportes de la psicología organizacional a la gestión de las compensaciones

Existe una estrecha relación entre psicología y compensación al ser esta última una de las formas predilectas que las organizaciones usan o deben usar para valorar el aporte de sus trabajadores: la retribución por su trabajo. Es necesario comprender las compensaciones y sus efectos emocionales y motivacionales en las personas como antecedente causal del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de las personas.

Al respecto es interesante invitar a una reflexión para relacionar el desarrollo de las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, y Mc Gregor con los efectos que tienen las compensaciones. Sin duda, es la teoría motivacional de Herzberg la que explica de mejor manera las aplicaciones organizacionales de la motivación, y permite visualizar los factores higiénicos y motivadores del trabajo. La compensación tiene un doble sentido: higiénico como satisfactor de necesidades básicas y motivante en relación al logro de metas y el reconocimiento asociado a ello.

En este contexto, los aportes de los psicólogos son a nuestro juicio los siguientes:

**1. Administrar las compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo.** Como plantea Hopenhayn (2001) es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo.

Relacionar las compensaciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización.

De este modo se permite el desarrollo de motivaciones personales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. Esta idea está lejana a la creencia del dinero como motivador extrínseco o, como coloquialmente se comenta, para que la gente trabaje es necesario “tenerles una zanahoria”. Las estrategias extrínsecas logran resultados de corto plazo y sus efectos se extinguen en cuanto “la zanahoria” deja de ser estimulante.

Por lo mismo, la consolidación de la profunda relación entre las compensaciones como expresión del sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, sólidas y poco permeables a las condiciones externas. Es abonar el terreno del sentido vital personal como mantenedor del desempeño laboral (Fernández, 2001).

El proceso de atribución de sentido al trabajo propio responde a contenidos y temáticas individuales, por lo que el esfuerzo organizacional no está en pautear los contenidos de la motivación individual sino en establecer la importancia que para la empresa tiene la contribución de cada persona al sentido de finalidad de la organización, desde las responsabilidades de su cargo.

Naturalmente esto pone el acento también en cuán claras, desarrolladas y éticamente valoradas son las metas de algunas organizaciones, y en la conciencia de los ejecutivos sobre su responsabilidad de asignar sentido de finalidad al trabajo de sus colaboradores. Todos quienes trabajamos buscamos asignarle un sentido existencial al trabajo y, en la medida que ello exista, mi compromiso, calidad de trabajo y persistencia del desempeño serán mejores que si sólo me siento cumpliendo una tarea que me cuesta comprender qué importancia y significado tiene para la empresa.

Como plantean Peters y Waterman (1984) todos queremos ser importantes y ser reconocidos como los mejores, y esa necesidad emocional es motivación intrínseca de trabajo, no obstante la racionalidad nos muestra que ser siempre los mejores no es posible. Queda puesto el acento en la importancia de la consideración y el sentido existencial de las personas como necesidad psicológica que exige ser considerada, canalizada y administrada por las empresas, no

sólo por los efectos altruistas de ello, sino por su relación directa con el logro de los resultados organizacionales a nivel del desempeño individual. No olvidemos que el talento es el que mueve al capital y no al revés.

## **2. Ajustar las estrategias de compensación a los diseños organizacionales requeridos y las culturas laborales existentes.**

Flannery, Hofrichter y Platten (1997) plantean el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización. Distinguen cuatro tipos de culturas laborales – cultura funcional, cultura de proceso, cultura basada en el tiempo y cultura de red – cada uno de las cuales es caracterizada por atributos laborales diferenciadores. Es diferente trabajar en una estructura funcional estable con alta especialización y división del trabajo como típicamente se observa en industrias y mineras, que hacerlo en una agencia de publicidad orientada a la maximización de la satisfacción contingente del cliente. O trabajar como científico de un laboratorio orientado a investigar nuevos medicamentos o como ingeniero de desarrollo de software. Pensar en situaciones y culturas laborales tan diferentes como las mencionadas, deja claro que a cada una de ellas se deben asociar estrategias de compensación diferentes y ajustadas al tipo de trabajo realizado.

El rol del especialista en recursos humanos es identificar los tipos de cultura laboral existentes en la organización y diseñar las estrategias de remuneraciones específicas que mejor fomentarán el desempeño alineado. A la base de esto está el concepto de ajuste y congruencia organizacional desarrollado por Lawrence y Lorsch (Rodríguez, 2001): a cada cultura laboral imperante corresponden algunas estrategias de compensación. O en otras palabras: existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales específicas hayan en una organización.

Los agentes de cambios organizacionales deben tener claro que cada vez que se efectúan ajustes al diseño organizacional, por nimios y pequeños que parezcan, tienen que examinar si los

cambios generados ameritan un impacto en la cultura laboral que se traduzca en ajustes al sistema de compensación. Si ello no se hace ocurren incoherencias como las que se han observado en algunas empresas en las que se estableció círculos de calidad o grupos de alto rendimiento en lógica de células organizacionales autoadministradas, y no se modificó la estructura de compensaciones. Se mantuvo la lógica de pago por funciones, cuando el foco se trasladó claramente al pago por resultados.

Con lo anterior se desmitifica el concepto que las formas y estructuras de compensación se desarrollan sólo una vez y luego se mantienen. Es una necesidad organizacional ajustarlas dinámicamente de acuerdo a las necesidades de crecimiento de las empresas y al cambio de las culturas de trabajo imperantes.

### **3. Examinar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los empleados y su transferencia hacia buenos desempeños laborales.**

En la misma línea de implementar estrategias de compensación dinámica, se ve la necesidad progresiva en las empresas de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, pues psicológicamente éstas esperan que se les recompense con los medios más valorados a nivel personal.

Si bien esta situación se volvería difícil de administrar si se aplicase a todos los trabajadores, su implementación progresiva se hace con las personas consideradas claves dentro de una empresa, entendiendo por éstas a quienes demuestran competencias que garanticen del mejor modo posible la sustentabilidad de los factores de éxito de una organización en el largo plazo. Ello tiende a estar asociado a cargos de nivel gerencial donde el manejo de la incertidumbre y las decisiones de negocios acertadas en un escenario altamente cambiante son activos imprescindibles.

Ello se asocia al cambio de los focos de la identidad laboral que observó Abarzúa (1994) y que dan cuenta que el compromiso de las personas ya no es con una empresa, una profesión, o un

grupo de edad: es consigo mismo. Las personas estarán donde ellas estimen que necesitan estar como una forma de apropiarse de la dirección de su carrera personal en función del ideal del yo laboral.

En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y entregar las condiciones para el desarrollo de la carrera personal, y ser hábiles en retener a los más talentosos. El concepto de empleabilidad da cuenta de este fenómeno desde la perspectiva de las empresas: ya no es posible asegurar estabilidad de trabajo, por lo que se ofrece aumentar la capacidad de empleo de las personas mediante entrenamiento y planes de desarrollo profesional, entre otros.

La pregunta central se mantiene: ¿qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, podemos direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita.

#### **4. Asegurar equidad en las decisiones de compensaciones.**

Si bien la aplicación de las técnicas de evaluación de cargos y de diseño de estructuras de remuneraciones óptimas aseguran el pago de la compensación basada en la equidad interna y en la competitividad externa, no son pocas las ocasiones en que hemos estado enfrentados a la tentación de algunos ejecutivos de cambiar arbitrariamente la categorización de un cargo para pagar mejor remuneración a una persona específica.

Como normalmente quien hace dichos cambios tiene mayor poder organizacional que el ejecutivo de recursos humanos, se está en el dilema de dejarlo pasar y evitarse problemas, o de mostrar que en el largo plazo ello generará dificultades mayores de administración por la inequidad que se incuba.

Al respecto, un aporte importante es mostrar los efectos de la inequidad salarial y su relación con las relaciones sindicales, y generar la distinción que es posible subir un sueldo sin alterar las bases equitativas de la estructura de remuneraciones. Ya comentamos que la compensación está

compuesta de pago al cargo y pago por resultados, por lo que los aumentos de renta por contribuciones sobresalientes deben hacerse estableciendo políticas de crecimiento remunerativo dentro de la banda salarial del cargo, sin alterar la estructura de cargos construida técnicamente como garante de la equidad interna.

Todos quienes trabajamos en organizaciones sabemos que los trabajadores comparan permanentemente sus remuneraciones y dedican tiempo a analizar cómo y qué se paga. En lenguaje común se habla frecuentemente de injusticias, criterios ocultos de administración de remuneraciones, poca consideración al trabajo de las personas y, en un léxico más bien sindical, menoscabo a la dignidad personal.

Guste o no, ello es parte de la realidad laboral, por lo que la empresa responsable debe asumir estos hechos y establecer sistemas claros y equitativos de administración. Y la gestión profesional de compensaciones descrita asegura transparencia, equidad y establece un piso claro de relaciones laborales.

## **5. Comunicar abiertamente los criterios de diseño y decisión de compensaciones**

Es una duda permanente en las organizaciones si comunicar o no cómo se paga. Nuestra experiencia indica que la gran mayoría de las empresas no comunica cómo está estructurado el sistema de compensaciones pues se tiene conciencia de los errores, inequidades y discrecionalidades con que se administra las remuneraciones. Por otro lado, y a pesar de esta conciencia, no se tiene la voluntad de establecer sistemas técnicamente eficientes y claros por la fantasía habitual que ello generará mayores costos de personal o una mayor presión sindical sobre las remuneraciones. No se detecta que un sistema profesional de compensaciones permite administrar el crecimiento normal de las remuneraciones y se pierden las oportunidades de alineamiento estratégico y de direccionamiento del desempeño de los empleados.

Aquellas organizaciones que han implementado sistemas profesionales de compensación conocen los efectos positivos de informar abiertamente cómo se diseñó los sistemas de remuneraciones y de incentivo variable, y cuáles son las políticas de compensaciones.

Dichos efectos son la reducción las disonancias producidas por la inconsistencia entre lo declarado por la organización y lo implementado en la práctica, la demostración de respeto por los trabajadores mediante la transparencia del sistema de compensación como una condición necesaria para un clima de relaciones laborales favorables, y el fortalecimiento del liderazgo y la credibilidad organizacional al saber que las compensaciones se están administrando claramente. Los trabajadores podrán discrepar de los criterios y políticas establecidas por la organización, pero no cuestionarán las intenciones de los ejecutivos, que en una lógica confrontacional siempre se suponen ocultas, oscuras y orientadas a perjudicar a los trabajadores.

## ***2. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.***

## 2. CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

### INTRODUCCIÓN

En los países altamente industrializados y en los que se han alcanzado una madurez social, ha terminado el tiempo en que la mano de obra se consideraba como una mercancía.

La importancia de las técnicas de valoración de puestos radica en que éstas permiten una apreciación sistemática del valor del puesto de trabajo en función de las *aptitudes* y de la *experiencia* que requiere, del nivel de *responsabilidad* que encierra, de los *esfuerzos* que pide y de las *condiciones ambientales* que le son propias.

La búsqueda de un método de valoración que garantice la equidad es de vital importancia, pues permitirá evitar tensiones y malentendidos en el interior de la empresa, que no sólo tienen su razón de ser en el nivel de los salarios o en las condiciones puramente materiales del trabajo, sino que también suelen encontrar su origen en motivos ligados a nociones de justicia y respeto a la dignidad humana.

Se trata de determinar no el valor absoluto de los puestos de trabajo, sino el valor relativo de cada uno de ellos en relación a todos los demás que existen en la empresa. Las cualidades personales de los ocupantes (valor profesional, rendimientos, antigüedad, etc.) pueden ser remunerados separadamente por medio de primas fijadas no al puesto, sino al individuo.

Los salarios establecidos deben ser suficientes para garantizar a los individuos un *nivel de vida satisfactorio* y además, deben estar asentados sobre una *base de rigurosa equidad*, de manera que nadie pueda experimentar razonablemente un sentimiento de injusticia o de frustración al comparar su remuneración con la de otros trabajadores.

Si no se dan estas dos condiciones, la experiencia demuestra, que la cuestión salarios llega a ser primordial y que no tarda en engendrar una serie de reivindicaciones, a veces extremadamente violentas, llegando inclusive a grandes disturbios sociales.

Por esta razón, la fijación de los salarios no deben ser dejados al azar, ni aún derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo, pues éste no tiene en cuenta más que de manera imperfecta las consideraciones relativas al nivel de vida y se muestra impotente para armonizar los salarios de puestos comparables entre sí.

La determinación general de salarios es un problema que sobrepasa el plano mismo de la empresa. Es función de factores que se mueven en una escala mucho más elevada, como *la situación económica del país o de la rama industrial considerada*.

Es evidente que en períodos de prosperidad la mayor parte de las empresas serán capaces de pagar salarios más elevados que en épocas de depresión.

Además, hay que tener en cuenta factores de orden político, tales como la *acción de los poderes públicos* que, por una reglamentación adecuada, pueden imponer el respeto a un cierto mínimo de remuneración.

El grado de *potencia sindical de la clase obrera* constituye otro elemento, y no el menor, de los que intervienen en esta determinación.

La acción gubernamental y la lucha sindical introducen el concepto de "*coste de vida*", como último elemento a considerar, porque el mínimo fijado por la autoridad se refiere siempre, al nivel de los precios, lo mismo que las reivindicaciones sindicales estarán dictadas por el cuidado de mejorar, o al menos mantener la calidad de vida de los trabajadores.

En conclusión, el nivel general de los salarios está determinado por:

- \* Situación económica general.
- \* Acción de los poderes públicos.
- \* Presión sindical.
- \* Costo de la vida.

Pero, a parte de estos factores generales, intervienen otros factores específicos al nivel de la empresa, que actúan sobre la política de salarios seguida por cada dirección. El factor fundamental es evidentemente la situación financiera que permite con independencia de la situación económica general determinar si está en condiciones de mostrar liberalidad con su personal, o debe, por el contrario, atenerse estrictamente a los salarios que se pagan en otras organizaciones de la región o a los mínimos que imponen las obligaciones legales o contractuales.

En general, las empresas que gozan de una situación financiera satisfactoria tienden a pagar salarios más bien superiores a los corrientes, como mecanismo de atraer o mantener mano de obra calificada y evitar conflictos sociales. En todo caso, se resisten menos a las reivindicaciones de su personal que aquellas otras cuyas finanzas son difíciles.

No es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, ya que lo importante desde el punto de vista psicológico es la existencia de una estructura equitativa de remuneraciones. Es evidente que un empleado no estará contento de su suerte si se llega a enterar que en otra empresa vecina se paga un salario superior por un trabajo parecido al suyo, pero más descontento se sentirá si dentro de la propia empresa se da tales diferencias.

Un empleado admitirá perfectamente que las tareas que exigen un nivel de conocimientos o llevan un grado de responsabilidad más elevado que el suyo, sean mejor remuneradas. Comprenderá igualmente que las diferencias en el rendimiento o el valor profesional de sus compañeros puedan reflejarse en los salarios individuales. Podrá incluso aceptar que por las condiciones excepcionales del mercado haya una oferta de salarios anormalmente elevados en ciertas categorías. Pero, lo que no aceptará es que un compañero gane más en un puesto que no justifique ni la importancia, ni las condiciones del mercado, ni su valor personal.

Por esto, cuando la empresa utiliza métodos imprecisos para establecer la escala de salarios, tales injusticias son inevitables. Esta es la razón que demuestra la necesidad de recurrir a métodos racionales de clasificación y valoración de puestos de trabajo.

### **3.- CLASIFICACION DE PUESTOS.**

Clasificar significa agrupar las cosas en base a características comunes, es decir, se agrupan en "clases" por su similitud. Para hablar de clasificación de puestos se expone lo qué es un puesto de trabajo y lo qué es una clase de puestos.

*Un puesto es:* Un conjunto de funciones, tareas y responsabilidades asignadas a una persona para que las ejecute durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo. Un puesto no deja de existir por estar libre.

*Clasificación de puestos:* Es un ordenamiento de los puestos, que permite agruparlos en "clases" por la similitud de sus tareas y responsabilidades.

*Una clase es:* Un grupo de puestos tan parecidos, como para que se les pueda dar el mismo título y remuneración y exigir los mismos requisitos de ingreso a quienes deseen ocuparlos. Una "clase" puede estar formada por uno o más puestos.

Cuando se clasifican los puestos se determinan los requisitos mínimos, o competencias clave, para ocuparlos y, de acuerdo a éstos, se selecciona a los empleados que los ocupen.

Se localizan mejor las áreas de formación, y ésta se planifica y realiza tomando en consideración las tareas que efectivamente ejecutan los empleados.

Para que en una empresa se haga una buena gestión de recursos humanos, es preciso comenzar la organización de esas funciones con una correcta Clasificación de Puestos.

### **3.1 USOS Y VENTAJAS DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS:**

No se puede decir con propiedad cuál de las aplicaciones de la Clasificación es más importante, pues en todas sirve un propósito para el que resulta prácticamente indispensable. A continuación se señalan algunas aplicaciones.

#### **Selección y contratación de personal:**

La clasificación agrupa los puestos similares en "clases", describe las tareas que les son comunes y determina los requisitos o competencias claves exigibles, a quienes lo ocupen. Constituye entonces una magnífica información para elaborar los perfiles de las personas más idóneas para desempeñar dicho puesto, en base a lo cual se prepararán los predictores de éxito y los instrumentos de medición de los aspirantes a estos puestos de trabajo.

### **Ascensos y traslados:**

Cuando no existe clasificación es difícil establecer una política correcta de ascensos y traslados. Generalmente se decretan ascensos que no son otra cosa que aumentos de sueldos, ya que las funciones del empleado siguen siendo las mismas. De igual manera se traslada a un empleado a otro puesto que quizás no está en capacidad de desempeñar.

La clasificación permite ascender a puestos superiores a quienes reúnan los requisitos y trasladar a otros puestos a quienes pueden desempeñarlos.

### **Formación y desarrollo:**

La formación y desarrollo es una función costosa. Se preparan cursos y los empleados e instructores dedican a tomarlos buena parte de sus horas laborales.

La clasificación de puestos permite identificar las áreas donde la formación es más necesaria y garantiza que en cada caso los cursos sean tomados por las personas que trabajan en el campo para el cual se preparan.

No menos importantes son los usos de la clasificación a las siguientes funciones:

### **Uniformar la nomenclatura de los puestos:**

Cuando no hay clasificación, cada jefe designa a su antojo los títulos de los puestos. Por regla general tales títulos no indican ni superficialmente la labor que se ejecuta.

La clasificación, en suma, permite dar un mismo título a los puestos que tienen funciones sustancialmente iguales; asimismo, los títulos de clasificación, por su naturaleza son suficientemente descriptivos como para indicar por sí solos la clase de labores que se ejecutan en el puesto.

### **Sistema de remuneración:**

Sin clasificación de puestos no es posible calcular con justicia los salarios. Solamente conociendo las tareas y agrupando los puestos en clases por su similitud, es posible hacer bueno el principio de que a trabajo igual corresponde igual salario. Por lo tanto, también facilita el trabajo de elaboración de los presupuestos de gastos de personal de la empresa.

### **Mejoramiento de la gestión:**

La clasificación contribuye notablemente a que se mejoren los sistemas administrativos y la organización de las empresas, en las dos siguientes formas:

- a) Al conocer a ciencia cierta la clase de tareas de cada puesto, el mando o jefe puede redistribuirlas más equitativamente. Asimismo, está en mejores condiciones para planificar nuevas funciones o reorganizar su departamento.
- b) Cuando se establece un sistema de clasificación y los empleados reciben un sueldo justo y equitativo, la moral del empleado y su interés por la empresa aumentan y las relaciones empleado-empleador mejoran en beneficio de la organización.

## **EL ANALISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos constituye la primera etapa de todo trabajo de valoración. Antes de valorar y clasificar un puesto de trabajo, se precisa saber exactamente en qué consiste, cuáles son sus exigencias, el nivel de conocimientos, de experiencia, de habilidad que requiere, las responsabilidades de implica, etc.

Este trabajo preliminar es tanto más indispensable a causa de la diversidad creciente de tareas incluidas en cada puesto de trabajo, que ha conducido a designar con el mismo nombre puestos cuya descripción exacta descubre profundas diferencias.

El análisis de puestos es la condición base en todo programa de valoración. Se puede definir como un método que consiste en descomponer los hechos relativos a una tarea, de manera que se

especifiquen sus partes componentes, así como las cualidades que se requieren de la persona llamada a realizarla.

#### 4.- SISTEMAS DE VALORACION DE PUESTOS

Si la valoración de puestos está estrechamente ligada al análisis de puestos (ya que para valorar y clasificar correctamente los puestos de trabajo es indispensable conocer su naturaleza, sus características y las capacidades que requieren), es evidente que la simple descripción de las tareas, aun provista de una enumeración tan completa como sea posible de todos los elementos que las caracterizan, no bastaría para establecer una base suficiente de clasificación de las mismas.

Por tanto, es necesario proceder a una comparación minuciosa de los diversos puestos de la empresa, con vistas a apreciar sus diferencias, separar las exigencias que les son comunes y estudiar en qué grado se encuentran tales exigencias en cada uno de ellos. Esta es la meta de la fase de valoración propiamente dicha.

Al llegar a esta fase es cuando se encuentran considerables divergencias en las técnicas conocidas de valoración. En la práctica hay cuatro sistemas fundamentales que pueden ser clasificados en dos grandes categorías, según hagan o no apelación a datos numéricos.

En la categoría de los *"sistemas no cuantitativos"* está el *"método de clasificación jerárquica o alineamiento"* (Ranking System) y el *"método de clasificación por categorías o grados predeterminados"* (Job classification system).

En la categoría de los *"sistemas cuantitativos o factoriales"* están el de *"comparación de factores"* (Factor comparison system) y el de *"evaluación numérica de factores o sistema de puntos"* (Point system).

##### 4.1 Método de clasificación jerárquica

Es el método más sencillo, pero también el más impreciso. Consiste en clasificar los puestos por orden de importancia de los mismos. Esta clasificación se realiza sobre la base de una descripción mas o menos precisa, pese a que la validez de la clasificación corra el riesgo de convertirse en muy aleatoria.

En las empresas pequeñas es posible proceder a la clasificación directa de todos los puestos de trabajo. Pero cuando la empresa es medianamente grande se hace indispensable preparar clasificaciones parciales por unidades administrativas u operativas.

Puede ayudar a una mayor objetividad y análisis si el trabajo se realiza mediante la utilización de una matriz de doble entrada que permita hacer comparaciones de un puesto con el resto de puestos.

Puestos	A	B	C	D	E	Totales
A						
B						
C						
D						
E						

Esta manera de proceder no permite llegar más que a una simple lista jerárquica sin indicación alguna sobre la importancia relativa de las diferencias de valor existentes entre los diversos puestos de una empresa.

Este método no debería ser utilizado mas que en casos excepcionales, por ejemplo cuando la falta de dinero o tiempo no permitan la utilización de un método más perfecto. Puede ser igualmente útil como medio de control de los resultados obtenidos por otro procedimiento.

#### 4.2 Método de clasificación por categorías o grados predeterminados

Este método, en el fondo no es más que un perfeccionamiento del método precedente, del cual se distingue por el establecimiento previo de un cierto número de categorías en las que deben ser clasificados los distintos puestos. El proceso se realiza en dos fases sucesivas:

- a. La determinación de categorías.

- b. La clasificación de los puestos en estas categorías.

La primera fase consiste en definir un cierto número de grandes categorías, en el interior de las cuales se reparten los distintos puestos, integrándose en la misma categoría los puestos que son considerados como equivalentes.

La elaboración de esta escala de categorías se efectúa en función de las diferencias comprobadas entre los puestos de trabajo. Todas no presentan el mismo grado de dificultad y de responsabilidad y es posible determinar varios niveles jerárquicos basándose en la importancia y naturaleza de las exigencias del trabajo. Por tanto, es de vital importancia en esta etapa un conocimiento perfecto de los puestos que ofrece el análisis de tareas.

El número de categorías varía usualmente entre un mínimo de 6 a 7. De 6 a 10 categorías o grados son suficientes para permitir una clasificación válida. Una vez determinado el número, se debe definir cada categoría de manera clara y concreta. A continuación encontrará un ejemplo sobre este aspecto.

### **Ejemplo de clasificación de puestos por el método de grados predeterminados**

#### **Programa de clasificación de puestos**

Indicaciones: Determinación de la calificación apropiada para cada empleo, igualar las descripciones estándar con la descripción de los empleos.

#### **Clasificación del puesto**

#### **Descripción de la norma**

- |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I  | El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se realiza bajo estrecha supervisión y requiere un adiestramiento mínimo y poca responsabilidad e iniciativa.<br><b>Ejemplos:</b> Conserje, archivista.                                                                                                         |
| II | El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se realiza bajo supervisión estrecha y requiere cierto adiestramiento o aptitudes. Se espera pocas veces que los empleados acepten responsabilidades o den muestras de tener iniciativa.<br><b>Ejemplos:</b> Oficinista - mecanógrafo I, limpiador de máquinas. |

- III El trabajo es sencillo, con pocas variaciones, y se realiza bajo una supervisión general. Se requieren adiestramiento o aptitudes. Los empleados tienen una responsabilidad mínima y deben tener cierta iniciativa para que su rendimiento sea satisfactorio.  
**Ejemplo:** Expedidor de piezas, lubricador de máquinas, oficinista -mecnógrafo II.
- IV El trabajo es bastante complejo, con ciertas variaciones y baja supervisión general. Se requiere un nivel elevado de competencia. El empleado es responsable de la seguridad o los equipos; debe dar muestras de iniciativa con frecuencia.  
**Ejemplo:** Maquinista I, aprendiz de instrumentación.
- V El trabajo es complejo, variado y realizado bajo supervisión general, se requiere un nivel avanzado de competencia. El empleado es responsable de los equipos y la seguridad; debe dar muestras de una gran iniciativa.  
**Ejemplos:** Maquinista II, especialista en instrumentación.

Es a menudo bastante difícil elaborar convenientemente estas definiciones, por dos peligros contradictorios de los que es necesario cuidarse. Por una parte no deben redactarse en términos demasiado generales, bajo pena de hacer aleatoria la validez de la clasificación. Pero, por otra parte, si son demasiado precisas, es probable que algunos puestos no encuentren sitio en ninguna de las categorías definidas y queden pendientes.

En esta definición habrá de mencionarse los factores comunes a la mayor parte de los puestos, tales como:

- \* Naturaleza del trabajo.
- \* Nivel de dificultad y responsabilidad.
- \* Grado de formación y experiencia requerida.
- \* Esfuerzo físico y mental requerido.
- \* Supervisión ejercida o recibida.

Cuando se han establecido las categorías o grados, llega el momento de clasificar los puestos de trabajo en el interior del cuadro construido. Se recomienda que se comience por determinar el puesto más elevado y el puesto más bajo; a continuación otros dos puestos, de los que uno

corresponde a la categoría situada justamente debajo de la categoría más elevada y el otro a la segunda categoría empezando por abajo, y así sucesivamente hasta que cada categoría tenga asignada los puestos correspondientes.

Este método tiene las imperfecciones del método precedente por lo que se recomienda utilizar sólo cuando los puestos son poco numerosos y no representen demasiada complejidad. En todo caso permite obtener mejores resultados que el método anterior.

### 4.3 Método de comparación de factores

Este método suministra un instrumento de valoración relativamente preciso de los puestos de trabajo, pues establece una relación fija entre el valor de los puestos y su remuneración, ya que la escala de valoración que pone en marcha se funda sobre el salario de los puestos clave.

Aquí se obtiene una garantía suplementaria de equidad, ya que los puestos claves se eligen entre aquellos cuya remuneración no da lugar a ninguna discusión y se considera por todos como perfectamente justa.

El *método de comparación de factores* requiere que el comité de evaluación de puestos compare componentes específicos de trabajos. Estos son los factores comunes a todos los puestos que se evalúan.

Los factores más utilizados son las responsabilidades, las capacidades, el esfuerzo mental, el esfuerzo físico y las condiciones de trabajo.

Se comparan todos y cada uno de esos factores, de uno en uno, con los mismos factores de otros puestos. Esta evaluación le permite al evaluador determinar la importancia relativa de cada puesto. El método de comparación de factores incluye las cinco etapas que siguen:

**Etapa 1: Determinación de los factores específicos.** Los especialistas deben decidir, en primer lugar, qué factores son comunes e importantes en una gama amplia de puestos. Los factores señalados anteriormente son los que más se utilizan. Algunas organizaciones usan factores distintos para puestos administrativos, profesionales, de ventas y otros tipos.

**Etapa 2: Determinación de puestos tipo.** Los puestos tipo o también denominados puestos claves deben ser seleccionados atendiendo a los siguientes criterios:

- \* Deben escogerse entre los dotados de una definición y descripción clara y precisa, que no sean susceptibles de interpretaciones divergentes entre los individuos.
- \* Los salarios actualmente pagados a esos puestos en la empresa deben ser considerados como justos por todos, no dando lugar a discusión alguna, pues estos salarios sirven de base para el establecimiento de toda la escala de clasificación de la empresa.
- \* Tales salarios deben ser equiparables a los que se pagan en el mercado.
- \* Deben representar a los distintos niveles jerárquicos y las distintas categorías de puestos.
- \* El número de puestos claves está en función de la magnitud de la empresa y la diversidad de puestos. No existe una regla matemática para su determinación, en todo caso no debe ser inferior al 10% del total de clases de puestos.

**Etapa 3: Distribución de los sueldos actuales para los puestos tipo.** El comité de valoración de puestos asigna a continuación una parte del índice salarial de puestos tipo a cada factor específico. La proporción de cada salario asignado a los diferentes factores específicos depende de la importancia que tengan estos últimos.

**Etapa 4: Colocación de los puestos tipo en la gráfica de comparación de factores.** Una vez que se asignan los índices salariales a los factores específicos para cada empleo tipo, se transfiere dicha información a una gráfica de comparación de factores. Los títulos de los puestos tipo se sitúan en las columnas, según la cantidad de salarios asignados a cada factor.

**Etapa 5: Evaluación de otros puestos.** Los títulos de puestos tipo en cada columna sirven como hitos. A continuación, se evalúan los puestos que no son tipo, para ajustarlos a la escala, en cada columna.

#### 4.4 Método de evaluación numérica de factores (o método de puntos)

A este método se le ha llamado así quizás por su nombre en inglés "Point Rating System". El método de puntos fue originalmente ideado por Merrill R. Lott, allá por la mitad de los años veinte y desde entonces, con pocas variantes, se ha venido popularizando especialmente entre las empresas industriales.

No obstante que por sí solo no es el mejor de los métodos (ninguno lo es). El hecho de su popularidad y el de que tratadistas de renombre aseguren que es el método mejor, más seguro y más confiable, podría hacer pensar que es el más recomendable. El método de puntos podría ser el ideal si los puestos no estuvieran como las mercancías, irremediablemente expuestos a variaciones de la oferta y la demanda.

Este método implica los siguientes pasos:

- Elaboración del manual de valoración de puestos.
- Valoración de cada uno de los puestos.
- Determinación del coeficiente valor punto.
- Conversión de puntos a valores monetarios y obtención de la estructura de salarios.
- Ajuste de la curva de salarios.
  
- **Elaboración del manual de valoración de puestos**

A continuación, para facilitar la comprensión y sólo a título de ejemplo, se detallan los pasos para preparar un sistema sencillo de puntos para puestos administrativos, técnicos y profesionales. Se aclara que en este ejemplo importa más la metodología que la exactitud, la misma que está

determinada por la naturaleza y complejidad de los puestos a valorarse; por el tipo y actividad de empresa; por la organización interna del trabajo.

### **Determinación de factores:**

Pueden perfectamente usarse los mismos factores de Clasificación. Lo recomendable es sin embargo buscar los que sean comunes a todos los puestos a evaluar. He aquí una lista de los que se podría aplicar:

Dificultad de las tareas.  
Variedad  
Educación.  
Experiencia.  
Iniciativa.  
Juicio.  
Criterio.  
Supervisión ejercida.  
Supervisión recibida.  
Relaciones personales.  
Apariencia Personal.

Si se analiza, se verá que muchos de ellos pueden resumirse en uno solo; supervisión recibida, iniciativa, dificultad, variedad, juicio y criterio son factores que, integrados en una sola, "dificultad", puede dar el grado de importancia de un puesto.

Cuantos más factores integren el sistema, quede esto bien claro, más difícil de comprender y manejar será éste. El ideal sería identificar y definir cuidadosamente un mínimo de cinco y máximo de ocho factores.

Para el ejemplo se han escogido los siguientes:

1. Educación.
2. Experiencia.
3. Relaciones Personales.
4. Supervisión ejercida.
5. Cualidades exigibles.

### **Descripción o definición de factores:**

Una vez determinados los factores se describen cuidadosamente, a fin de que quienes apliquen el método tengan un criterio uniforme.

1. Educación.

Este factor se refiere al grado de preparación académica, se estima necesario poseer para desempeñar con propiedad el puesto en lo relativo a enseñanza reglada primaria, media y superior, así como los provenientes de cursos especiales que se conceptúen necesarios para la realización de las tareas del puesto.

2. Experiencia.

Se refiere a la experiencia relacionada con el puesto que se supone capacita a una persona para, en adición a los estudios académicos desempeñarlo eficientemente.

3. Relaciones Personales.

En este factor se mide el grado de relaciones públicas del puesto al considerar los contactos que debe mantener el empleado con sus compañeros, con empleados de otras dependencias y con el público en general.

Considérese cuidadosamente el nivel jerárquico de las personas con quienes se está en contacto, tanto como la razón de ser de éste.

4. Supervisión Ejercida.

Tómese en cuenta la supervisión que se ejerce sobre otros empleados. En algunos casos esta supervisión es solo parcial, pues se circunscribe a bases de chequeo, control y/o revisión. Es muy importante considerar tanto la calidad como la cantidad de supervisión.

5. Cualidades exigibles a quienes ocupen el puesto.

Este factor sirve para medir el grado de dificultad del puesto, el cual determinará una serie de cualidades que debe poseer quien lo ocupe. Tales cualidades se refieren a iniciativa personal, don de mando, criterio y juicio, raciocinio, etc. Tómese muy en cuenta el grado de independencia de que se supone debe gozar quien ocupe el puesto en razón de la correcta medición de este factor.

**Gradación de factores:**

Este paso consiste en dividir cada factor en grados o niveles. A continuación se propone la gradación de los cinco factores:

1. Educación.

- a) Graduado Escolar u 8° de EGB.
- b) BUP, FP1 a FP2.
- c) De 1 a 3 años de universidad (carreras medias).
- d) De 4 a 5 años de universidad.
- e) Estudios de post graduación a doctorado.

2. Experiencia.

- a) De 1 a 6 meses.
- b) De 7 a 12 meses.
- c) De 13 a 24 meses.
- d) De 2 a 3 años.
- e) De 3 a 5 años.
- f) De más de 5 años.

3. Relaciones Personales.

- a) Contactos mínimos de rutina.
- b) Algunos contactos, generalmente con otros empleados.
- c) Contactos constantes con empleados y algún público.
- d) Contactos varios, algunos con jefes de todo nivel y con público.

- e) Muchos contactos con toda clase de jefes, directores, público variado, etc.
- f) Contacto constante, relacionado generalmente con asuntos de alta política de la organización, incluyendo público de la más alta categoría.

#### 4. Supervisión.

- a) Supervisión parcial (revisión o consejo a personas de igual o parecido nivel).
- b) Supervisión a personal reducido que ejecuta labores sencillas. (El empleado hace la misma labor que sus subalternos).
- c) Supervisión completa a un grupo generalmente pequeño de empleados. Incluye la responsabilidad de dirigir y coordinar labores que son planificadas por otros. Ocasionalmente hace las mismas labores de sus subalternos.
- d) Supervisión directa y completa que incluye la coordinación de la labor de dos o más unidades.
- e) Corresponde a este nivel no sólo la supervisión propiamente dicha, sino el establecimiento de normas y procedimientos para una o varias secciones o departamentos donde se ejecutan labores técnicas y/o profesionales. Generalmente planifica las tareas a realizar o colabora con un nivel de mayor jerarquía en la planificación de la alta política de la empresa.
- f) Es el nivel más alto de supervisión. Corresponde a puestos de la más alta jerarquía, tales como gerentes de grandes empresas, directores generales, directores o jefes de grandes departamentos en donde se supervisan labores técnicas y administrativas de la mayor importancia y dificultad.

#### 5. Cualidades Exigibles.

- a) Corrientes, tales como una buena presentación y la capacidad necesaria para ejecutar tareas de rutina y seguir instrucciones.

- b) Se necesita alguna iniciativa para ejecutar con propiedad tareas que aunque se repiten con regularidad, requieren de cierto cuidado para llevarlas correctamente a cabo.
- c) Además de tener alguna iniciativa, se necesita ser cuidadoso para ejecutar las tareas por cuanto los errores que cometan pueden ser costosos.
- d) Se requiere considerable seguridad, iniciativa y habilidad para tomar decisiones.
- e) Considerable seguridad, mucha iniciativa y gran habilidad para tomar decisiones de gran importancia.
- f) Se requiere un muy alto nivel en donde la planificación es generalmente la fase más importante.

### **Ponderación de factores y distribución del valor ponderado entre los grados:**

La ponderación consiste en otorgar un valor numérico a cada factor mayor o menor según sea su importancia.

La suma del valor de todos los factores puede ser un número cualquiera; sin embargo, es recomendable que sea múltiplo de diez.

Los cinco factores del ejemplo pueden ponderarse así:

Educación	200 puntos
Experiencia	200 puntos
Relaciones Personales	150 puntos
Supervisión	150 puntos
Cualidades Exigibles	300 puntos
	=====
Total	1.000 puntos

La tabla que aparece a continuación muestra la distribución del valor de cada factor entre los grados en que se los ha descompuesto.

**Grados de cada factor y su valor correspondiente.**

1. Educación .....200

- A 10 a 30
- B 40 a 80
- C 90 a 130
- D 140 a 160
- E 170 a 200

2. Experiencia .....200

- A 0 a 20
- B 30 a 50
- C 60 a 90
- D 100 a 130
- E 140 a 170
- F 180 a 200

3. Relaciones Personales.....150

- A 0 a 10
- B 15 a 30
- C 40 a 60
- D 70 a 90
- E 100 a 120
- F 130 a 150

4. Supervisión .....150

- A 0 a 10
- B 15 a 30
- C 40 a 60
- D 70 a 90
- E 100 a 120
- F 130 a 150

5. Cualidades Exigibles.....300

A	5 a 20
B	30 a 60
C	75 a 120
D	135 a 180
E	200 a 240
F	260 a 300

• **Valoración de puestos**

Una vez elaborado cuidadosamente el manual, se procede a la valoración de cada uno de los puestos de trabajo, ubicando cada puesto en el factor y grado que le corresponda. Posteriormente se sumarán los puntos obtenidos en cada uno de los factores, lo que le dará como resultado final el valor del puesto en puntos.

**5.- ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS**

**5.1 Determinación del coeficiente valor punto**

Como en todo método de valoración, se necesita contar con un número de clases de puestos cuyos salarios sean correctos, esto es, contrastados en estudios adecuados. Aunque es conveniente que el número de clases típicas no sea menor de diez, en este ejemplo sólo se han tomado cuatro los sueldos que hipotéticamente se han estimado relativamente justos para cada una:

Auxiliar Administrativo	100.000
Oficial Administrativo	160.000
Analista de Sistemas	250.000
Jefe de Contabilidad	350.000

A continuación se procede a aplicar la tabla de puntos a cada clase, según el valor que se estima corresponde a cada factor, y se obtiene el siguiente resultado:

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Factor N° 1	-	Grado B	-	60 puntos
Factor N° 2	-	Grado B	-	30 puntos
Factor N° 3	-	Grado B	-	20 puntos
Factor N° 4	-	Grado A	-	10 puntos
Factor N° 5	-	Grado B	-	30 puntos
				=====
TOTAL				150 puntos

OFICIAL ADMINISTRATIVO

Factor N° 1	-	Grado B	-	70 puntos
Factor N° 2	-	Grado B	-	50 puntos
Factor N° 3	-	Grado B	-	30 puntos
Factor N° 4	-	Grado B	-	30 puntos
Factor N° 5	-	Grado B	-	60 puntos
				=====
TOTAL				240 puntos

ANALISTA DE SISTEMAS

Factor N° 1	-	Grado C	-	105 puntos
Factor N° 2	-	Grado A	-	10 puntos
Factor N° 3	-	Grado D	-	80 puntos
Factor N° 4	-	Grado A	-	0 puntos
Factor N° 5	-	Grado C	-	105 puntos
				=====
TOTAL				300 puntos

JEFE DE CONTABILIDAD

Factor N° 1	-	Grado C	-	120 puntos
Factor N° 2	-	Grado C	-	90 puntos
Factor N° 3	-	Grado D	-	70 puntos
Factor N° 4	-	Grado D	-	70 puntos
Factor N° 5	-	Grado D	-	180 puntos
				=====
TOTAL				530 puntos

Para asignar el valor a cada factor de cada clase, se ha tomado en cuenta los requisitos de educación y experiencia para desempeñar los puestos, la dificultad de las labores, etc., tomando como base los datos de la especificación de cada clase.

Una vez convencidos de la corrección de la aplicación de la tabla de valores, se suman los sueldos y los puntos y se dividen los primeros entre los segundos para obtener el valor de cada punto.

	<u>SUELDO</u>	<u>PUNTOS</u>
Auxiliar Administrativo	100.000	150
Oficial Administrativo	160.000	240
Analista de Sistemas	250.000	300
Jefe de Contabilidad	350.000	530
	=====	=====
<b>T O T A L E S</b>	<b>860.000</b>	<b>1.220</b>

**860.000 : 1.220 puntos, 704.9 cada punto.**

## 5.2 Conversión de los puntos a unidades monetarias

Se multiplica el valor obtenido en la fase anterior, por el total de puntos de cada clase de puestos, valorados, por ejemplo:

	<u>PUNTOS</u>	
Auxiliar Administrativo	150 x 705	105.750
Oficial Administrativo	240 x "	169.200
Analista de Sistemas	300 x "	211.500
Jefe de Contabilidad	530 x "	373.650

El resultado de esta operación sería la estructura de salarios propuesto por el estudio. Cabe la posibilidad de encontrarnos con puestos adecuadamente remunerados, es decir su salario actual coincide con el propuesto por el estudio. También es posible encontrar puestos sobrevalorados o subvalorados.

## **Ajuste de la curva de salarios**

Ninguno de los métodos de valoración, por sí solo, puede considerarse infalible. El de puntos tiene una particularidad que lo hace peligroso: parece perfecto. Ya se dijo que dista mucho de serlo.

Para asegurar la objetividad y equidad de los salarios es necesario hacer los ajustes pertinentes, comparando la estructura actual, los salarios propuestos por el estudio y los salarios que se pagan en el mercado en el sector de la empresa en estudio.

## 6. GESTION DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN EL RENDIMIENTO

En esta sección vamos a profundizar en los componentes posibles de un sistema de retributivo vinculado un sistema de gestión basado en el rendimiento. Principalmente observaremos la relación entre evaluación y pago a nivel individual. Pero también abordaremos el establecimiento de esquemas de retribución variable para colectivos de ventas, dirección y otros profesionales.

### 6.1. La importancia del establecimiento de objetivos

Uno de los aspectos más criticados de los sistemas de retribución basados en el rendimiento es el sistema de valoración de los resultados, el cual está íntimamente ligado a la calidad del proceso de establecimiento de objetivos contra los que se miden esos resultados. Las quejas suelen centrarse en lo mal definidos que estaban los objetivos, lo difícil que era medirlos justamente, lo irrealistas, etc. Otras veces se centran simplemente en que entre el momento de establecerlos y el de valorarlos ha habido tantos cambios que dejaron de ser relevantes para medir el desempeño, o finalmente que la consecución de los objetivos estaba fuera del control de la persona. Claro que cuando la valoración es de haber excedido los objetivos fijados no suele haber tantas quejas...

En todo caso, la claridad es un criterio básico para conseguir el mayor efecto incentivador de la retribución cuando está ligada a la consecución de unos objetivos. Se suele decir que los objetivos deben seguir pasar el test SMART (Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-related). Es decir, han de ser específicos versus declaraciones vagas, genéricas, han de ser medibles o cuantificables, han de ser alcanzables o realistas, redactadas de forma que pueda comprobarse su consecución mediante la valoración de los resultados, y finalmente relacionados con un tiempo asignado de consecución que puede o no coincidir con el periodo evaluativo.

Asimismo, los objetivos establecidos para cada persona pueden tener carácter individual o grupal. Se entiende que son individuales cuando su consecución depende más directamente del esfuerzo individual (objetivos de ventas, número de unidades, aciertos/errores, etc.) y son grupales cuando lo que se mide es la consecución de resultados de un equipo. El equipo puede definirse a niveles muy distintos, empezando por una pareja, un pequeño equipo dentro de la misma unidad o departamento, pasando por una división o unidad organizativa mayor tal como una línea de negocio, llegando a un país, región de países o incluso los objetivos marcados para toda la corporación.

Cada vez es más frecuente que los objetivos colectivos sean de un orden superior, aunque se pierda la relación de influencia sobre su consecución, con el objeto de involucrar a las personas en la consecución de objetivos globales mediante la eficaz relación entre unidades funcionales y

geográficas. El trabajo en equipo y el espíritu de colaboración es apelado como uno de los factores críticos para conseguir los objetivos de niveles superiores.

El establecimiento de objetivos es en resumen un proceso crítico para la evaluación de desempeño que desembocará en un impacto retributivo. Lo es también para que el diseño de un sistema de incentivos grupales tenga éxito, ya sea:

- Incentivos de dirección
- Incentivos de ventas
- Incentivos grupales para otros colectivos o toda la plantilla

La medición de la consecución de los objetivos es el eje principal en torno al cual giran los otros criterios de calidad de establecimiento de objetivos. Por ello vamos a reseñar a modo de ejemplo algunas posibles medidas de rendimiento.

**1. Medidas centradas en el cliente:** Time-to-market: entrega a tiempo, tiempo del ciclo, introducción de nuevos productos, Satisfacción del cliente: participación de mercado, satisfacción del cliente, crecimiento y fidelización de clientes, penetración de la cuenta

**2. Medidas centradas en los aspectos financieros:** Creación de valor: crecimiento de ingresos, crecimiento en unidades vendidas, márgenes de beneficios, rentabilidad de activos, valor añadido económico. Retorno al accionista: retorno sobre el capital invertido, retorno sobre las ventas/beneficios, beneficios por acción, crecimiento en rentabilidad

**3. Medidas centradas en la capacidad:** Capacidades humanas: satisfacción de empleados, índices de rotación, costes totales de reclutamiento, índice de progreso en los planes de desarrollo, índice de promoción, ratios de utilización versus plantilla. Otras capacidades: regulaciones, copyrights, patentes, sistemas de distribución, capacidades tecnológicas

**4. Medidas centradas en procesos internos:** Utilización de recursos: gastos reales versus presupuestados, ratios de imputación de costes, ratios de precisión/error, ratios de seguridad. Eficacia de los cambios: implementación de programas, eficacia de equipos, índice de servicio/calidad

## 6.2. La evaluación del rendimiento: por actuación o por resultados

La evaluación de rendimiento o de desempeño, como paso previo y necesario para un modelo retributivo basado en el desempeño, es el proceso crítico para determinar el nivel de desempeño de un individuo (normalmente mediante la calificación o rating).

Hay que distinguir que existen sistemas de evaluaciones que suelen tender a valorar más los resultados y otros las actuaciones, existiendo desde luego los sistemas de evaluación más equilibrados que ponderan ambos enfoques. Las evaluaciones más centradas en los resultados destacan el valor de éstos, sin dar mucha importancia a los medios, comportamientos, actuaciones empleados para conseguirlos. Las evaluaciones más centradas en las actuaciones ponen el énfasis en los denominados factores de evaluación, que suelen ser una mezcla de valores culturales sobre los que la organización desea sea haga un seguimiento individual todos los años, como por ejemplo trabajo en equipo, innovación, desarrollo profesional, calidad, etc. y luego factores más relacionados con el trabajo o tipo de trabajo individual, por ejemplo conocimientos del área funcional, satisfacción del cliente externo (en vendedores), productividad (en operarios), etc.

Lo importante a los efectos retributivos es que una gran parte de la comprensión y aceptación del pago por rendimiento por parte de los empleados va a depender directamente de la calidad del proceso de gestión de rendimiento. Por eso es muy importante aclarar bien los vínculos. Algunas compañías están tendiendo a separar en este esfuerzo el momento de la evaluación con el momento de la calificación, dejando éste último como nexo con la retribución. El motivo es tratar de mantener como propósito principal de las evaluaciones el aprendizaje de lo realizado en el periodo evaluativo anterior para poder mejorar el rendimiento en el siguiente. Es decir, intentar que prevalezca el objetivo de desarrollo profesional y de mejora del rendimiento, por encima del evaluativo para basar la compensación. Se trata de evitar que el diálogo abierto y franco acerca de las áreas de mejora de uno, no sea interrumpido por los miedos acerca de las posibles repercusiones negativas de esta conversación en la calificación, y por consiguiente en la próxima subida salarial.

### **6.3. La calificación: absoluta o relativa**

La calificación o rating suele tener lugar una vez terminada la valoración del desempeño. Ya se han revisado los resultados contra los objetivos marcados al principio del periodo, se ha revisado el grado de cumplimiento de la actuación personal con relación a unos factores de evaluación. Probablemente se ha discutido acerca de los objetivos para el periodo siguiente, y además se ha planteado un plan de desarrollo y formación para aumentar la capacitación profesional en conocimientos y habilidades.

Toca el momento de que el supervisor inmediato determine en base a una escala predeterminada para todos los empleados de la empresa una calificación. Normalmente nos encontramos ante escalas numéricas o nominativas. Las nominativas suelen ser características de sistemas de calificación absolutas, mientras que las numéricas tienden a ser características de sistemas de calificación relativas.

Los sistemas de calificación absoluta consisten en que cada punto de la escala de calificación contiene unas descripciones de lo que significa esa puntuación en la escala. A modo de ejemplo podríamos encontrarnos estas denominaciones con las siguientes descripciones absolutas –algo más desarrolladas–, “excepcional”: constantemente excede las expectativas de su puesto, “excelente”: cumple con las expectativas de su puesto y ocasionalmente las excede, “bueno”: cumple con las expectativas de su puesto, “aceptable”: en general cumple con las expectativas de su puesto, pero en ocasiones no las alcanza, “inaceptable”: constantemente no alcanza las expectativas de su puesto.

Por el contrario, los sistemas de calificación relativa hacen referencia siempre al rendimiento en comparación con otros compañeros comparables (peer group). Por ello, suelen evitar denominaciones con calificativos y utilizar una nomenclatura más neutra como letras o números, o una combinación de ambos. Por ejemplo, 1 (superior) a 5 (inferior), o A (superior) a D (inferior). Cada punto en la escala no tiene más significado que estar por encima, en medio o por debajo del rendimiento de los otros. ¿En qué medida?, pues en la definida en la curva de distribución de calificaciones. Es frecuente que en los sistemas de calificación relativa existan unos porcentajes, o al menos intervalos de porcentajes, fijos para cada punto de la escala. Por ejemplo, sólo un 10% del grupo podrá recibir la máxima calificación.

Cada vez más organizaciones que tienen sistemas de calificación relativa realizan sesiones de calificación (rating sessions, ranking sessions, rating roundtables) en las que reúnen a los supervisores, o evaluadores, de las personas de un mismo grupo de empleados con un nivel de responsabilidad similar (peer group). Estas sesiones comienzan repasando los criterios de evaluación/calificación, van compartiendo la presentación de las contribuciones de cada evaluado en frente de los demás supervisores pidiendo aclaraciones o comentarios por parte de aquellos que puedan conocer mejor a la persona que se presenta, o dudas acerca de los datos presentados o su interpretación a la luz de las circunstancias especiales del trabajo del evaluado. Finalmente se proponen las calificaciones y se repasa el cumplimiento de la distribución, hasta que se cumplen los estándares fijados para la curva de distribución. Este último ejercicio genera bastante tensión, sobre todo cuando los evaluadores con menos criterio o madurez como evaluadores dejan de ser objetivos y se atribuyen un rol más de defensa y protección de sus evaluados, tratando de inflacionar las calificaciones. No obstante, la participación en varios ciclos de evaluación van corrigiendo estos frenos y van haciendo las valoraciones cada vez más objetivas, basadas en hechos y más sinceras, al reconocer la necesidad de que cuando una persona está rindiendo por debajo de sus compañeros, lo mejor es revelarlo para que pueda hacer algo con ello, en lugar de negarle esa evidencia y frustrar sus expectativas en el medio plazo.

Cada calificación va a determinar –casi matemáticamente podríamos decir– el potencial de subida salarial, una vez relacionado con el posicionamiento (percentil) del salario dentro del rango salarial. Además, en muchas empresas el porcentaje de bonus, o incluso la exclusión del pago de bonus para las calificaciones inferiores.

#### 6.4. MATRIZ DE INCREMENTOS: Compaginar pagar por responsabilidades, por rendimiento y de acuerdo a mercado

En este apartado vamos a analizar los elementos que intervienen en una revisión salarial que pone en juego los conceptos tratados anteriormente de compensación basada en responsabilidades, mercado y rendimiento.

Veamos la secuencia lógica de intervención de los conceptos. En primer lugar los puestos una vez evaluados – y contrastado este valor en el mercado idealmente- se clasifican en rangos salariales. Por el hecho de ocupar un puesto determinado, nuestro salario está situado dentro de un rango que abarca un grupo de salarios desde un mínimo teórico hasta un máximo teórico, siendo el punto medio de ese rango la referencia de mercado. El posicionamiento de nuestro salario dentro de la banda viene expresado a través del percentil, que a su vez sitúa el salario en un tramo real (un intervalo de percentiles) del rango. La calificación obtenida a través del proceso de gestión del desempeño o ranking nos va a señalar cuál es el tramo objetivo (también un intervalo de percentiles) adonde se debería dirigir el salario, de acuerdo con la velocidad de progresión dentro del rango marcada en la matriz de incrementos.

**La matriz de incrementos** es la herramienta fundamental que pone en juego todos los conceptos. Sirve para determinar el porcentaje de subida de una persona en función de su nivel de responsabilidad (rango), del mercado (percentil, o posicionamiento respecto al midpoint, y tramo real dentro del marco) y de su rendimiento (calificación, o tramo de destino dentro del rango). Dentro de la matriz hay que insertar una variable que es el tiempo, en años, en que una persona con percentil cero tardaría en alcanzar el tramo superior del rango obteniendo siempre la máxima calificación. A esta variable se la denomina comúnmente como “time-to-position”. Esta variable puede variar cada año, de acuerdo con las necesidades de aceleración de carreras, de control de costes, de dinamismo en el mercado, etc.

El diseño de una matriz de incrementos suele tener como filas los tramos de percentil donde se encuentra hoy en día el salario, y en las columnas las calificaciones a obtener. Dentro de cada celda, se expresan los porcentajes, o intervalos de porcentajes de subida. Cuanto menor es el percentil y mayor es la calificación, mayor debe ser el porcentaje de subida salarial. A un percentil alto con una calificación baja le corresponderá normalmente una subida cercana a la inflación, en el mejor de los casos, o una subida cero, o sea congelación salarial, para ser más consecuente con el modelo. Este último caso significaría que al estar sobrepagada esa persona respecto tanto al mercado como a su rendimiento, al no poder bajar legalmente su salario, salvo pacto individual normalmente, habría que dejar su salario donde está, y con el movimiento del rango cada año, su percentil iría descendiendo hasta situarse en el tramo objetivo.

### **6.5. Paga variable: bonus e incentivos comerciales: individuales, de equipo, etc.**

La retribución variable puede tomar diferentes formas, desde las simples primas a la producción, típicas de entornos de producción, pasando por los esquemas de bonus que pueden extenderse a toda la plantilla, hasta los más sofisticados sistemas de incentivos comerciales o de dirección.

Las primas suelen concederse a corto plazo y suelen relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el coste. Están muy vinculados a la tarea. Un ejemplo de pago de primas algo más elaborado podría incluir el cumplimiento de un programa de entregas, midiendo el porcentaje de cumplimiento y el número de rechazos ( que determina la calidad y también el coste, ya que un bajo número de rechazos asegura un bajo coste de producción.

Los bonos son una forma de retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario, y por tanto un periodo normalmente anual. Su pago depende de la consecución de unos resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales. Pueden expresarse como un porcentaje del salario fijo, como un porcentaje de incentivo target del mix salarial, o como una cantidad de salario fija. Pueden incluir una parte que depende directamente del desempeño de la persona tal como pueda valorarse a través de la calificación y evaluación de desempeño. Es corriente que al principio del año se documente la carta de bonus, con la relación de los objetivos y su ponderación, junto con los criterios de medida, dejando espacio para consignar al final del año los resultados, y el pago correspondiente relacionando el porcentaje de consecución de bonus con la cantidad de bonus objetivo a que se tiene derecho (normalmente resultado de un porcentaje sobre el salario fijo elegible –pues la persona ha podido no estar el año completo-, o una cantidad absoluta). En la mayoría de los esquemas de bonos se contempla la posibilidad de consecución por encima del 100% lo que permite diseñar curvas de aceleración de consecución del tipo, a partir de 100% cada punto porcentual de consecución de objetivos da lugar a dos puntos de consecución salarial, del mismo modo en que puede darse una penalización por consecución por debajo de 100%, e incluso el establecimiento de umbrales para percibir algo de bonus, por ejemplo en el 50% o en el 75%. Estas distintas curvas de retribución se utilizan especialmente cuando a lo largo del tiempo ha habido un proceso de variabilización del salario fijo, es decir se ha “llevado” parte de la subida salarial esperada para la retribución fija a incremento en el bonus elegible. En estos casos se ha aplicado el principio de que no hay recompensa sin riesgo. Es decir, se permite ganar más allá de la compensación target (fijo, más variable al 100% de consecución), siempre que exista una parte de esa cuantía a riesgo, si no se cumplen los objetivos.

Las gratificaciones son una especie de bonus discrecional. No sigue el criterio de haber alcanzado unos objetivos, no tiene un sistema que lo soporte. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y resultados extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos, cuando es inesperada. Por ejemplo, alcanzar un nivel de funcionamiento operativo en el plazo previsto en la implantación de una empresa en una geografía.

Los incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores.

El diseño de un sistema de incentivos comerciales debe obedecer a varios criterios: la capacidad de influencia del vendedor en los resultados, la precisión a la hora de determinar los objetivos a alcanzar, el tamaño de los pedidos, su objetividad, la facilidad para monitorizar o medir la consecución, el número de medidas necesarias, el efecto motivador de la secuencia temporal de los pagos, el equilibrio percibido por el vendedor entre el riesgo y la recompensa.

Algunos de los factores de éxito de los incentivos comerciales tienen que ver con la simplicidad de las recompensas, y la no superposición entre ellas, que una misma acción no sea recompensada dos veces o más.

También hay que tener en cuenta: los ciclos de ventas, el tipo de venta requerida (una ocasión, relaciones duraderas), que tipo de clientes (nuevos, fieles), cómo atacar puntos débiles de los competidores, etc.

El diseño de un plan de incentivos suele pasar por varias etapas:

1. La vinculación del plan de incentivos comerciales a la estrategia de negocio: crecimiento, crecimiento rentable, talento comercial, pago por rendimiento, retorno de la inversión en el plan de compensación comercial.
2. La formación de un equipo de diseño: que suele comprender a profesionales de diferentes áreas tales como: ventas, marketing, finanzas, recursos humanos y sistemas de información.
3. La evaluación del plan actual: para medir su eficacia con objeto de mantener las características que funcionan bien, y cambiar las que no. Típicas áreas de revisión son los objetivos de ventas no alcanzados, insatisfacciones en el personal de ventas o los jefes de ventas.
4. El diseño del nuevo plan: sus nuevos objetivos, la definición del trabajo comercial, los elementos del plan de incentivos. Dentro de éstos conviene distinguir cuál será el mix (relación entre salario fijo y potencial u oportunidad de ganancia), el leverage o más exactamente “target upside leverage” es la parte de oportunidad de ganancia que equivale a cuántas veces se puede ganar la parte a riesgo del salario target (por ejemplo un salario target de \$50.000 y un mix de 80/20, significaría un salario fijo de \$40.000, un incentivo target de \$10.000, y un “target upside leverage” de \$70.000 (\$10.000 x 3 más el salario fijo \$40.000). Otra opción es considerar un sistema de comisiones (X dinero como porcentaje de las ventas, o del beneficio, o de las unidades vendidas). Finalmente hay que definir las fórmulas de pago, que relacionan la

oportunidad de pago con la consecución de objetivos. Estas fórmulas pueden contener umbrales, multiplicadores, techos, incentivos ajustados según la línea de producto que se quiera fomentar, etc.

5. Implementación del plan: ha de documentarse y comunicarse. Normalmente requiere entrenar a los jefes comerciales en la implantación y administración del plan, explicando y ayudando a explicar los cambios, y hay que monitorizar la comprensión del plan y los cambios de comportamiento, así como los resultados.

6. La evaluación de los resultados: en los clientes, en los productos, en los costes y la productividad.

Algunas de las medidas de rendimiento que incluyen los planes de incentivos comerciales tienen que ver con el volumen (pedidos, unidades, ingresos como porcentaje de los pedidos, ingresos de nuevos productos, ingresos de nuevos clientes). Otras tienen que ver con la rentabilidad: margen bruto, porcentaje de margen bruto, realización sobre precio estándar, mix de productos. Otras medidas se relacionan con la productividad comercial (ingresos por vendedor, ingresos por segmento de cliente, ingresos por primer pedido). Y finalmente existen medidas asociadas a la satisfacción del cliente (encuestas interanuales de satisfacción, o comparadas con la competencia, fidelización de cuentas o ingresos, penetración de la cuenta respecto a competidores).

### **6.6. Participación en los resultados: profit sharing, venture units, etc.**

Algunas compañías deciden retribuir a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de retribuir el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus componentes asociados, sino más bien intenta hacer más cercano al empleado al rol de dueño de la empresa, con objeto no sólo de recompensar a las personas por el éxito que ellas hacen posible, sino también con la idea de involucrarles en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal.

La manera de calcular una paga de beneficios puede variar de empresa a empresa, pero normalmente es un porcentaje del salario fijo individual –para todos los empleados de la empresa el mismo porcentaje- Este porcentaje a su vez es calculado cuando se retira de los beneficios netos obtenidos la cantidad decidida por el consejo de administración para repartir entre los empleados. En ocasiones este porcentaje es una fórmula más sofisticada teniendo en cuenta el crecimiento, el retorno sobre activos, etc.

Hay empresas que tienen sistemas todavía más sofisticados. Un ejemplo de una empresa consultora son las “venture units”, que funciona de modo semejante a una paga de reparto de beneficios, pero con algunas peculiaridades interesantes. El objetivo es repartir parte de los

beneficios generados a nivel mundial entre los empleados. Lo que difiere es la forma de calcular y repartir. Por los beneficios generados en un año (o mejor, por el cumplimiento del plan de beneficios previsto) se reservan tres pagos anuales. El primero se entrega en dinero al acabar el año, los dos segundos se invierten en acciones de empresas del grupo y se garantiza un tope de revalorización de esas acciones (un 35%). Lógicamente tiene un efecto acumulativo cada año si se van cumpliendo los planes de beneficios. Además, tiene un efecto de retención, ya que los segundos y terceros pagos se pierden si en el momento si el empleado se ha marchado antes de corresponder ese pago.

### **6.7. Programas de acciones de empresa: entrega, compra subvencionada, stock options, SARs**

Existen varias opciones de sistemas retributivos basados en las acciones de la propia empresa. Por un lado, la entrega directa de acciones. Por otro lado, la oferta de compra de acciones con un descuento, generalmente con una financiación privilegiada. Y por último la concesión de opciones de compra de acciones (stock options), normalmente reservada como sistema retributivo para la alta dirección y para profesionales considerados claves para la empresa, bien por su contribución extraordinaria actual, o por su continuada aportación destacada a través de los años.

Los sistemas de compra de acciones subvencionadas puede hacerse estableciendo o no un periodo de carencia para poder venderlas. De este modo, la parte de subvención (que puede estar en el descuento a comprar, o en la acumulación gratuita de más acciones pasado el periodo de carencia) se suele disfrutar a partir de haber mantenido las acciones sin negociar durante un periodo determinado de dos o tres años. En algunos países, además, existe una ventaja fiscal cuando se paga a través de acciones de la propia compañía. Los sistemas de compra de acciones tienen una diferencia fundamental con los de opciones de compra en el riesgo. Mientras en la compra se puede producir una pérdida real si las acciones bajan de precio, en las opciones solamente cabe la posibilidad de ganar y nunca de perder (al menos en el momento de ejercitar la opción).

Los sistemas de opción de compra pueden tomar variadas formas, pero casi todos ellos tienen varios elementos en común. La definición, una opción de compra es un derecho a comprar una acción a un precio determinado dentro de un plazo determinado. Lo esperable es que el valor de la acción suba por lo que el que las recibe tiene la posibilidad de beneficiarse de la plusvalía generada entre el valor de concesión y el precio de ejercicio. Las opciones de compra son intrasferibles porque están pensadas como mecanismo retributivo variable a largo plazo y de retención, aprovechando además algunas ventajas fiscales. Las opciones tienen un precio de concesión (grant price), el momento de la entrega. Este precio está cercano al precio de cotización de la acción en ese momento, aunque a veces es ligeramente menor, pues se suele utilizar una media del valor menor de cotización de una serie de sesiones recientes. Otra

característica que comparten los sistemas de opciones de compra es la generación del derecho de ejercicio de la acción (vesting period). Una pauta frecuente de generación de derecho de ejercicio es que del número total de opciones concedidas, imaginemos un ejemplo de 1000 opciones de compra, se vaya generando el derecho de ejercitar las opciones en un 25% cada año, de modo que al cuarto año se pueden ejercitar todas, quedan liberadas (vested). Una vez liberado el derecho a ejercitar las opciones, suele haber un tiempo límite para ejercitarlas, plazo de validez de las opciones, que suele ser de diez años contados desde la fecha de concesión. Esto permite no ejercitar las opciones, dentro de ese periodo, desde que se liberan hasta los diez años de la concesión, hasta que se desee porque se necesita el dinero o porque se entiende que están a un precio atractivo. En el momento de generación del derecho de ejercitar la opción, la acción tiene un precio de cotización en el mercado que se denomina precio de ejercicio o de negociación (exercise price). En realidad, es un momento en el que puede o no ejercitarse la opción, como hemos dicho antes pues normalmente se puede esperar a ejercitar durante el periodo de validez de la opción, hasta los diez años desde la fecha de concesión por ejemplo. Si se decide ejercitar la opción de compra, hay a su vez dos opciones, comprar la acción, o comprar y vender al mismo tiempo. Naturalmente si la acción ha perdido valor respecto al precio de concesión, no tiene sentido ejercitar la opción. Si la acción ha subido, entonces se puede comprar la acción y decidir mantenerla, con los riesgos que puede tener (de que baje con relación al precio de concesión; se perdería dinero) o comprar y vender al mismo tiempo sin desembolso alguno (cashless exercise), con lo que uno se beneficia inmediatamente de la plusvalía. En este tipo de ejercicio de la opción de compra habitualmente interviene un agente de bolsa que cobra una pequeña comisión sobre la plusvalía por hacer la gestión de compra, sin que el ejercitante de la opción de compra tenga que desembolsar dinero alguno para la compra, aparte de por las comisiones propias de la operación.

Existen variantes de opciones de compra, en las que existe un periodo de carencia más prolongado o más corto. Por ejemplo, un tipo de opción de compra otorgado como sistema de fidelización de altos ejecutivos es el denominado “cliff options”, en el que se otorga un número muy significativo de opciones de compra, que sólo pueden ejercitarse de golpe, pasados por ejemplo tres o cinco años.

También existe otro tipo de programas “sintéticos” de opciones de compra o de acciones directamente, en las que en lugar de concederse directamente certificados de compra de acciones, se paga un bonus pasado el supuesto periodo de generación de derecho a ejercitar equivalente a la plusvalía generada entre el precio sintético de concesión y el precio real de cotización de la acción en el momento en que se puede ejercitar. A estos programas se los denomina “phantom stocks” cuando se trata de acciones, y de “stock appreciation rights” (SARs) cuando se trata de simular una opción de compra.

En la época de auge de las empresas de internet –burbuja de internet. Muchas compañías de internet basaron el gancho de reclutamiento en el atractivo de las opciones de compra, por el especulativo avance vertiginoso de las acciones de estas compañías. Y los profesionales que se sintieron atraídos hacia estas empresas, sacrificaron incluso parte de sus salarios en las empresas

tradicionales a cambio de un buen paquete de stock options, que lamentablemente a los pocos meses quedaron en “papel mojado”, al perder la confianza muchos inversores en la capacidad de generar beneficio de estas compañías, y quebrar muchas de ellas.