



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

*TÉCNICAS PARA APLICAR LOS  
MODELOS DE COMPENSACIÓN,  
BAJO LA INNOVACIÓN DE  
POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN*

<b>Contenido</b>	
<b>MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE COMPENSACIÓN</b> .....	3
Evaluación de puestos .....	3
Concepto de análisis de puestos .....	5
Concepto de descripción de puestos .....	5
Utilidad y análisis de la descripción de puestos .....	6
Necesidad de administrar de manera adecuada la descripción de puestos .....	8
Matrices de carreras profesionales.....	14
<b>ESTRUCTURAS SALARIALES, PRINCIPIOS DE DISEÑO Y COMPONENTES</b> .....	22
Método de revisión salarial basada en rendimientos .....	25
Diseño de paquetes de beneficios sociales.....	26
Análisis de costes salariales.....	30
Evaluación de sistema de compensaciones: auditoria y cuadro de mando .....	32
<b>GESTIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN EL RENDIMIENTO</b> ....	34
La importancia de establecer objetivos.....	34
La evaluación de rendimientos: por actuación o por resultados .....	37
La calificación absoluta o relativa .....	38
Compaginar por responsabilidades, por rendimiento y de acuerdo con el mercado .....	41
Pago variable: bonos, incentivos: individuales o de equipo, etc:.....	42
Participación de los resultados.....	46
<b>IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA RETRIBUCIÓN</b> .....	47
Encuestas de Clima Internas y Externas, Foros de Empleados. ....	48
Grado de transparencia de la comunicación salarial. ....	49
Simulaciones Personales de Compensación Total.....	50
Las Entrevistas de Salida.....	52
La remuneración emocional. ....	53
La Necesidad de Sistemas Coherentes de Compensación .....	57
<b>TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN</b> .....	58
Variabilización de la remuneración.....	60
Flexibilización de los Beneficios. ....	62
Programas de Work-Life Balance.....	63
B2E: Business-to-Employee.....	64
Programas de Contribuciones a la Comunidad. ....	65
Gestión de una Cultura Generadora de Compromiso.....	66

# **CÓMO ADMINISTRAR DE MANERA EFICIENTE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES**

## **MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE COMPENSACIÓN**

En el siguiente modulo, vamos a introducirnos en el mundo de las herramientas más utilizadas por las organizaciones para establecer un modelo de compensación. Algunas de ellas representan los elementos de construcción del modelo, como lo es la documentación y evaluación del contenido del puesto mediante de los sistemas de evaluación de puestos. Otras tienen un carácter orientado a lo técnico como la medición del mercado, el análisis de los datos obtenidos en las encuestas salariales, o la determinación de los costes de compensación. Finalmente, otras herramientas se caracterizan por su administración más mecánica y diseñadas, como la construcción de estructuras de rangos, clasificación de puestos o gestión de las revisiones salariales a través de matrices de méritos.

### **Evaluación de puestos**

La evaluación de puestos de trabajos es un proceso que busca analizar y de comparar el contenido de los cargos para calificarlos o clasificarlos de modo que sirva de base para un sistema de compensación. El objetivo principal de la evaluación de puestos es determinar el valor relativo de cada puesto y su posición referente respecto a los demás, regularmente siguiendo criterios de valoración interna. Se fija en la naturaleza, responsabilidades y el contenido de los puestos y no en las características y aptitudes de las personas que los ocupan.

La evaluación de puestos presupone que antes de ser iniciada, se ha efectuado la documentación de los puestos, esto significa que la organización ya cuenta con un análisis

y descripción de los puestos. Y es a su vez la actividad preliminar al establecimiento de rangos, grados, niveles y bandas salariales.

Los métodos de evaluación de puestos se pueden distinguir por cuantitativos y no cuantitativos.

✓ **Los no cuantitativos**

Se encuentran orientados al sistema clásico de la jerarquización de puestos (job ranking), y la agrupación por categorías de puestos (job classification), familias de puestos o por grupos funcionales.

✓ **Los cuantitativos**

Consideran los ámbitos más analíticos y se basan primero en la determinación de unos factores y sub-factores de evaluación de puestos (requisitos físicos, habilidades mentales, experiencia, responsabilidades de gestión, condiciones de trabajo, etc.) y luego en el cálculo de los valores relativos de cada puesto, expresados en puntos.

El desarrollo de una evaluación de puestos contiene habitualmente los siguientes elementos:

- ✓ La determinación de puestos de referencia.
- ✓ que son puestos ocupados por un gran número de personas, fáciles de comparar en el mercado, representativos de las diversas áreas de actividad, contenido estable etc.
- ✓ La utilización de un programa basado en puntos (ya sea recurriendo a un programa ya existente en otra organización, adaptándolo, o creándolo desde cero).
- ✓ El establecimiento de una comisión de evaluación.

- ✓ El análisis de una muestra significativa de puestos.
- ✓ La selección y definición de los factores de evaluación.
- ✓ La ponderación de los factores.
- ✓ La determinación de una escala de puntos para cada factor que permita la graduación.
- ✓ El manual con la distribución de puestos con su valor en puntos.

### **Concepto de análisis de puestos**

El análisis de puestos es el proceso que nos permite definir, conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que debe desarrollar y asumir una persona en su puesto de trabajo, así como identificar los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará.

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta que apoya la ejecución del descriptor de puestos, su principal objetivo es organizar y direccionar las principales funciones de las personas que se desarrollaran en ese puesto de trabajo.

### **Concepto de descripción de puestos**

La descripción de puestos es una explicación y definición escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El instrumento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos.

Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en el cumplimiento mismo del puesto que se estudia.

En este documento quedaran integradas todas las funciones, responsabilidades y actividades que se deben desarrollar en un cargo determinado.

### Utilidad y análisis de la descripción de puestos

Para los profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, consideran que el análisis y la descripción de puestos son los métodos primordiales con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. Realizado de manera adecuada este proceso, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:



Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

Para los supervisores, es una herramienta que permite conocer con certeza las labores que debe realizar el personal bajo su cargo, pero necesitan de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran cada puesto, con la finalidad de que sean explicadas de manera clara las funciones a desarrollar, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones.

Para los trabajadores el beneficio de tener claridad en sus funciones permitirá que realicen mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien.

Para el departamento de recursos humanos es fundamental tener el conocimiento exacto de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades.

Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento en conjunto y que genere una sinergia entre todos los procesos relevantes de una organización, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de necesidades, algunos de los cuales se señalan a continuación.

## **Necesidad de administrar de manera adecuada la descripción de puestos**

En cualquier organización, ya sea en una pequeña empresa o una corporación internacional, de una u otra manera, los puestos de trabajo tienen que diseñarse con el respaldo y la participación de los directivos y jefaturas. En otras palabras, es necesario definir la funcionalidad de los puestos. El proceso puede ser sencillo: ya que la descripción del cargo puede orientarse a una tarea o actividades más conocidas por el contexto sociocultural de la organización; o muy complejo, por abarcar un amplio margen de puestos en una reestructuración de la organización y sus implicaciones en el desempeño de cada puesto.

El diseño de un puesto puede verse afectado por innumerables factores en la organización. O, por el contrario, quizá sea producto de una circunstancia fortuita o una razón práctica; por lo tanto, resulta relativamente independiente de las circunstancias a las que debería ajustarse.

Los puestos deben diseñarse de alguna manera, incluso cuando el proceso de diseño parezca una improvisación. Lo que importa es establecer la participación de los directivos y de los empleados en tal proceso, especificando en qué medida y cómo tienen que apoyar, influir y dirigir dicho proceso.

La responsabilidad de directivos y empleados consiste en utilizar todos los recursos de la manera más productiva posible, ya sean estos materiales, intangibles o humanos (trabajadores que intervienen en la producción). En muchas industrias, los sueldos y las prestaciones del personal simbolizan la parte más importante de los costos, como en las empresas de servicios; en otras, cuando menos, constituye una parte bastante significativa.

De allí que la responsabilidad general sea interesarse por cualquier método o modelo tanto para diseñar como para elaborar análisis y descripciones de puestos de trabajo, así como que estas aseguren la mejor utilización de los recursos humanos y contribuyan a hacer cada puesto lo más productivo e importante posible. Dicha técnica consiste en un esfuerzo activo y consciente para analizar y diseñar puestos.

### **Necesidad legal**

La descripción de puestos es un documento indispensable para cualquier tipo de organización, en el cual se determina el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación. Cuando un trabajador se incorpora a la empresa e inicia la prestación del servicio se constituye, entonces, la fuente de la relación laboral. La legislación laboral establece que deberá tenerse por escrito (mediante un contrato de trabajo) el servicio o servicios que deban prestarse. De acuerdo con lo especificado en el Código del Trabajo, *“el contrato de trabajo deberá contener, a lo menos, las siguientes estipulaciones: Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse. El contrato podrá señalar dos o más funciones específicas, sean estas alternativas o complementarias. Art. 10, inciso 3.”*

En la práctica, muchas organizaciones enfrentan problemas con la redacción de las descripciones de puestos. Por ejemplo, cuando se tiene una redacción detallada, abundante y muy precisa, esta puede ser fuente de conflictos, ya que tal vez los trabajadores se nieguen a realizar tareas que no están descritas, lo cual conduce a situaciones difíciles de manejar. Por otra parte, cuando la descripción es escueta, superficial

y muy general, el empleador o sus representantes pueden abusar de ello imponiendo al trabajador cualquier tarea.

### **Necesidad social**

El ser humano pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a ello añadimos que las ocho horas diarias que destina a tal fin constituyen un 50% de la vida activa (sin considerar las horas destinadas al sueño), se hará inevitable reflexionar que durante este tiempo la persona no puede renunciar a sus intereses, sus sentimientos, su personalidad, y que por lo tanto pretende que su trabajo constituya una forma de realización de su potencial.

Si, por el contrario, las labores que desempeña le producen ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido degradado a la condición de componente de una máquina productiva.

Así, es importante establecer el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, con el propósito de conjugar los intereses del individuo con el trabajo a realizar.

### ✓ **Necesidades de eficiencia, productividad, calidad y certificación**

La eficiencia en el trabajo y la productividad siempre han sido motivo de intranquilidad entre los gerentes. Por consiguiente, la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan codiciosamente.

No obstante, para llegar a una legítima división de funciones y a una productividad mayor, se requiere iniciar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

En términos generales, la descripción de puestos permite identificar las tareas y conocer el contenido en la delegación de funciones, así como definir los deberes, las responsabilidades y las relaciones entre los empleados.

Los documentos de análisis y descripción de puestos son información indispensable en las organizaciones, como parte de los procesos de certificación de la calidad. Pero además es necesario que los trabajadores conozcan y comprendan los indicadores que dan calidad y contenido al trabajo.

✓ **Proceso de diseño**

El proceso de diseño de puestos no necesariamente es una secuencia fija. Sin embargo, hay dos acciones primordiales que tienen que deben cumplirse. La primera consiste en identificar la necesidad de diseñar un nuevo puesto o de rediseñar uno ya existente inmediatamente después de que se haya reconocido la necesidad real; la segunda actividad es desarrollar el contenido del puesto.

**Identificación de la necesidad de diseñar un puesto nuevo:** Cuando se introduce una actividad o función nueva en alguna unidad o área de la organización, el directivo debe evaluar dos alternativas; principalmente considerar si las condiciones indican que se diseñe un puesto nuevo o que se examine y ajuste uno ya existente. El análisis de puestos puede ser más valioso en este punto, de modo que al tomar la decisión se consideren preguntas que a continuación indicamos.

**¿Es real y válida la necesidad?** Normalmente, al establecer y cubrir puestos nuevos se tiene la impresión de que van a ser permanentes; al menos, el jefe del área que lo requiere tiende a verlo así. Una nueva reasignación de labor y, en especial, una promoción no se logra ni mucho menos se cumplen con facilidad. El directivo tiene que ser una autoridad

equilibradora, así como solicitar en que la propuesta de un nuevo puesto sea verdaderamente una necesidad válida, no tan solo intuitiva.

**¿Son reales las especificaciones del puesto?** Una técnica excelente para comprobar si existe o no una necesidad válida consiste en señalar por escrito las funciones y los objetivos del puesto. La composición debe realizarla el supervisor que requiere la creación del puesto. Si la función del puesto que se solicita es simplemente una idea imprecisa, el supervisor enfrentará muchas dificultades para hacer la numeración de tareas. La experiencia ha demostrado que un puesto que no puede describirse por lo general tampoco puede desempeñarse. Esta técnica contribuye al proceso de diseño de puestos, exigiendo a las diferentes áreas de la empresa a ser analíticas y no a atender únicamente la necesidad inmediata.

**¿Se puede hablar de permanencia?** El diseño de puestos se ha convenido hasta este momento en términos de las funciones que creemos son permanentes en la organización con cierta relatividad. Sin embargo, en ocasiones, como sucede durante las etapas de mayor carga laboral, durante las épocas de vacaciones o cuando se necesita asistencia por aumentos estacionales en las ventas debe desempeñarse una función muy relativamente, pero temporal.

Hay varias posibilidades cuando se trata de satisfacer necesidades temporales; se puede contratar personal temporal en una organización especializada en este campo, o bien, la función puede contratarse con otra empresa. Asimismo, es posible determinar temporalmente a un empleado de la organización el desempeño de la función. Los grupos de trabajo que se asignan a explícitos proyectos, y a menudo se desarrollan en las grandes organizaciones, son un claro ejemplo de esta posibilidad. Ciertos trabajadores se asignan, de tiempo completo o de medio tiempo, a un proyecto específico y temporal, pero de gran

importancia. Una ventaja de este método radica en que, como empleados permanentes, los miembros del grupo de trabajo están bien motivados para alcanzar el objetivo, motivación de la que quizá escasee un grupo externo.

Lo importante es que los puestos temporales se identifiquen como tales y no se les trate como puestos nuevos permanentes. Hacerlo de otra manera, crea condiciones que podrían volverse insostenibles.

**¿Dónde debe ubicarse el puesto?** La tendencia a construir imperios o niveles jerárquicos llega a presentarse en forma esporádica en una gran organización. Muchos individuos identifican como un signo de poder el hecho de tener muchas personas bajo su supervisión, por lo que en ocasiones tienden a solicitar puestos para hacer tareas que no sean importantes o de gran relevancia para el grupo y ellos deberían hacer, pero creen que es mejor “que otros lo hagan”.

**¿Cuándo se trata solo de cargas de trabajo?** Cuando la necesidad de un nuevo puesto se basa única y absolutamente en las cargas de trabajo y da la impresión de ser continua, la solución parece indiscutible: contratar a otra persona para que se efectúe la sobrecarga de trabajo quizá no sea tan sencilla y comúnmente es la respuesta fácil a un problema más complejo. Igual de significativo es encontrar la oportunidad para ser creativos y cuestionar la organización.

En un escenario de crecimiento que demanda frecuentes contrataciones de los puestos ya existentes, se llegaría a un punto donde todos los nuevos colaboradores no logren ser supervisados de forma adecuada por el jefe actual. Tienen que estudiarse nuevas formas de diseño de puestos, como la creación de puestos de supervisores.

La administración buscará permanentemente las oportunidades para cambiar la estructura de la organización y el diseño de los puestos ante un crecimiento, no tan solo para mantener un buen funcionamiento de la organización, sino también para dar oportunidades de promoción efectivas.

Los profesionales encargados de diseñar puestos deben tener presente que sus diseños se evalúan de modo inevitable por un crítico severo: el titular del puesto, es decir, el trabajador. La tentativa definitiva de la viabilidad de un puesto se consigue al momento de verificar si este puede ser desempeñado por un empleado actual calificado.

### **Matrices de carreras profesionales**

Las matrices de carrera profesional aplicadas al modelo retributivo son un instrumento de análisis y comunicación de la escalera retributiva de una familia, unidad o área de puestos en una organización. Se crean en base a la evaluación de puestos o la valoración en el mercado de los puestos. Son una herramienta muy útil para orientar al colaborador acerca de su posible progresión u horizonte de evolución dentro de una unidad determinada. Normalmente se expresa en forma de niveles remunerativos de modo que en las filas están los distintos puestos representativos de esa área profesional, y en las columnas los niveles retributivos. Algunos de los puestos “recorren” a través de las diferentes etapas de crecimiento dentro del puesto (junior, regular, experto, por ejemplo) en horizontal alguno de esos niveles, permitiendo ver las posibles diferencias remunerativas entre las distintas etapas de crecimiento dentro del puesto. En ocasiones, puede haber hasta saltos de nivel para alguna de las etapas de un mismo puesto. Es corriente que en estas matrices de puestos no se reflejen los valores salariales de cada nivel, salarios máximos, medios y

mínimos, por asegurar la confidencialidad hacia fuera de los niveles que quedan por encima del de cada persona. Se le comunica únicamente a cada persona los valores del nivel donde se encuentra su puesto, o la etapa de su puesto, para entender el significado de su posicionamiento. Cuando la persona muestra inquietudes especiales acerca de su posible promoción, o se trata de una persona de alto potencial y rendimiento al que se quiere retener, se le revelan si está interesado los valores del nivel siguiente (qué podría ganar si promociona).

Un ejemplo de matrices de puesto podríamos verlo en el área financiera de una compañía. Las personas que pertenecen a este colectivo podrían ver en esa matriz donde se sitúa su puesto o la etapa de su puesto a lo largo de, por ejemplo los doce niveles retributivos de la matriz. Podrían existir los siguientes puestos: director financiero, jefe de departamento financiero, especialista financiero y administrativo financiero. Las secretarías del departamento financiero podrían por ejemplo pertenecer a otra familia profesional que atravesara las áreas funcionales denominada “matriz de las secretarías”. Alguno de esos puestos podría tener varias etapas, por ejemplo, un director financiero recorrer dos niveles, el once y el doce, como director junior y senior. Un especialista, quizás podría recorrer más niveles, por ejemplo, del tres al cuatro para junior, del cinco al siete para regular, el ocho para senior, y luego uno especial del diez al once para un experto-gurú, que podría ganar un sueldo equivalente a un jefe de departamento senior o incluso de un director financiero junior.

**EJEMPLO DE MATRIZ DE CARRERA PROFESIONAL:**

<b>Grad o</b>	<b>Cargo</b>	<b>Remuneración</b>
1	Director Experto	\$5.500.000
2	Director Senior	\$4.500.000
3	Director Junior	\$3.500.000
4	Gerente Experto	\$2.500.000
5	Gerente Senior	\$2.000.000
6	Gerente Junior	\$1.500.000

7	Jefatura o Supervisor Experto	\$1.050.000
8	Jefatura o Supervisor Senior	\$950.000
9	Jefatura o Supervisor Regular	\$850.000
10	Jefatura o Supervisor Junior	\$750.000
11	Administrativo o Analista Senior	\$600.000
12	Administrativo o Analista Regular	\$550.000
13	Administrativo o Analista Junior	\$500.000
14	Administrativo o Analista Practicante	\$450.000
15	Operario u Auxiliar Senior	\$420.000
16	Operario u Auxiliar Regular	\$400.000
17	Operario u Auxiliar Junior	\$380.000
18	Operario u Auxiliar Practicante	\$360.000

### **Encuestas salariales en el mercado laboral**

Las encuestas salariales son el método más utilizado por las empresas para asegurar la competitividad de los salarios que pagan a sus empleados respecto a los salarios pagados por los competidores. La información obtenida a través de ellas, expresada en medias

salariales por puestos sirve principalmente para la construcción de la estructura salarial propia en forma de bandas salariales, que permiten posicionar el salario de las personas y guiar la toma de decisiones a la hora de determinar los salarios de entrada y a la hora de la revisión salarial de todo el colectivo.

El primer paso al pensar en una encuesta salarial es la selección de compañías con las que uno se quiere comparar. Para ello los especialistas de recursos humanos deben basarse tanto en los principios y estrategias retributivas de la corporación, así como involucrar al equipo directivo local. Muchas compañías establecen su posicionamiento estratégico salarial respecto a la competencia como “pagar entre los líderes del sector”, o en el “cuartil superior” del sector, etc. No todos entienden lo mismo por “líderes” en estas declaraciones. Es necesario precisar, por ejemplo aquellos que compitan en la arena del reclutamiento por profesionales equivalentes a los de la propia organización. Puede ser a nivel local, nacional o internacional, dependiendo del tipo de profesionales que necesitemos, puede ser en un sector para profesionales específicos a la actividad del sector, o líderes cross-sectoriales, si lo que queremos es averiguar los salarios de profesionales de funciones staff. Además, al escoger con quien compararnos hemos de tener en cuenta compañías con las que compitamos en un mercado determinado por producto, localización, etc., así como aquellas que tengan éxito en términos de crecimiento y rentabilidad pues ello prueba que son competitivas en el mercado laboral. Al intercambiar datos salariales con otras empresas hay que ser precavidos particularmente con los nuevos entrantes, pues pueden introducir distorsiones en los datos de mercado al necesitar contratar muy pocas posiciones de tipo experimentado y no les importan saltarse las propias reglas. Una vez escogida la serie de compañías con las que se quiere uno comparar en el terreno salarial, es conveniente atenerse lo más posible a esta lista para asegurar una estabilidad y consistencia de los datos.

Las encuestas pueden tomar diferentes formas. Las más frecuentes son aquellas que son organizadas por consultoras que actúan como intermediarias entre las compañías que quieren intercambiar sus datos. Proporcionan una metodología de encuesta, actúan de coordinadores en la captación de los datos, los procesan y proporcionan un informe. En ocasiones intervienen por petición de una de las empresas del sector, denominada en este caso “sponsor”. En ocasiones el sponsor organiza toda la encuesta él mismo, estaríamos hablando de encuestas realizadas por un club de competidores. También existen las encuestas one-to-one en las que una empresa comparte con otra la información, con la ventaja de que se asegura con más precisión el “job matching”, es decir saber que estamos hablando del mismo puesto. Luego están las encuestas de tipo genérico, en las que participan muchas compañías, más de cien. Su fiabilidad es relativa, pero tiene varias utilidades, pues puede servir para medir puestos neutros al sector y observar tendencias, ya que el efecto de inconsistencia de la muestra de año a año está mitigado.

En ocasiones no se puede influir en la elección de los participantes de una encuesta, aunque frecuentemente se permite la selección de un corte de los datos pidiendo al consultor un informe que incluye sólo los datos de las empresas elegidas, excluyendo la propia.

El siguiente paso en las encuestas salariales es elegir la posición respecto al mercado que se ha elegido para comparar. Puede ser la media de las compañías líderes, estar en el tercer o cuarto cuartil. Puede justificarse el buscar estar por delante o por detrás del mercado dependiendo de las circunstancias de cada organización a nivel local, pero conviene explicar cuidadosamente porqué se elige esta posición.

A continuación, hay que seleccionar los puestos de referencia a encuestar “benchmark jobs”, aquellos que están bien definidos, sus descripciones de puestos son bien entendidas

también por otras compañías, representan a una población amplia de nuestros empleados. Al fin y al cabo, estos puestos serán los ejes claves en torno a los cuales se construirá la estructura de rangos/grados. En muchos casos, sin embargo, también es útil obtener información acerca de puestos que no son bench mark, bien para comprobar la nivelación de nuestros puestos, o porque la dirección de la compañía puede tener un interés especial en investigar un área de preocupación que quiere sea analizado.

El ejercicio de comprobar que estamos hablando de los mismos puestos entre compañías a la hora de compartir datos se denomina ajuste de puestos (job matching). La validez de los resultados de la encuesta depende directamente de ella. Es necesario que haya mucha claridad aquí. En ocasiones a través de reuniones directas entre especialistas de las empresas participantes. Una familia de puestos puede tener diferente número de posiciones, por ejemplo, en una compañía extenderse en cuatro niveles, y en otra tener sólo tres niveles. Hay que ser capaz de traducir las estructuras de ambas, e incluso establecer niveles intermedios que permitan a ambas interpretar los datos. Un competidor puede tener un puesto similar al nuestro, pero con mayor o menor responsabilidad, este hecho ha de señalarse con algún código o indicador en el informe de modo que permita interpretarlo bien.

Al hacer el job matching de posiciones directivas ha de aportarse mucha información indicativa de la responsabilidad tal como volumen de negocio, presupuesto, personas supervisadas directa e indirectamente, etc. Suele ser conveniente situarlo en el organigrama, ver en qué nivel jerárquico se encuentra. En líneas generales, cuanto más alto en la jerarquía, menos fiables son los títulos de los puestos con relación a su contenido, y mayor es la dependencia de información adicional y de cálculos y estimaciones adicionales para conseguir los resultados adecuados de la encuesta. En esos casos será

necesario adjuntar una documentación complementaria a la encuesta con estas estimaciones.

Al elegir los datos salariales individuales a reportar se suele sugerir que se aporten todos los datos salariales de las personas que ocupan el puesto que se está reportando. Sólo se pide que se excluyan aquellos atípicos como expatriados, personas que consideramos están erróneamente posicionados: sobre pagados o infrapagados, y en ocasiones aquellas personas que son totalmente nuevas en el puesto sobre las que no hay certidumbre aún acerca de su integración en él.

El análisis de los datos de la encuesta es un ejercicio que requiere mucho juicio. No es una ciencia exacta. Aparte de lo importante que ha sido el ajuste de los puestos de referencia al reportar los datos, hay que seguir muy vigilante a la hora del informe pues los mismos datos ya reales, medias salariales, de antigüedad en el puesto, edad, etc. pueden sugerir que algún participante ha cometido errores al reportar, que han enturbiado la calidad de los resultados. Un primer paso es tener en cuenta los elementos retributivos tales como el salario fijo, los bonus, incentivos, reparto de beneficios, etc. En el caso de la retribución variable se suele distinguir entre la retribución “target” u objetivo y la real percibida en los últimos doce meses. Puede haber compañías por ejemplo con vendedores cuya retribución al 100% de consecución de cuota es muy alta, pero raramente es alcanzada, en ese caso es preferible utilizar la real percibida. Sólo la aplicación del sentido común debe guiarnos en la elección de cada una de ellas a la hora de utilizar los resultados.

Los indicadores estadísticos más utilizados para analizar los datos de una encuesta salarial son las medias, las medias ponderadas (por número de ocupantes), las medianas, las modas, las desviaciones típicas y los percentiles, cuarteles y deciles. En la mayoría de las encuestas estos indicadores ya vienen calculados en el informe de la encuesta para cada

puesto. En principio, el método sugerido para valorar el salario de un puesto en el mercado es la media ponderada, siempre que nos aseguremos de que el impacto de una compañía por su número de ocupantes sea menor del 30%. Existen fórmulas sofisticadas que limitan el impacto del tamaño. La media simple puede ser poco fiable por ejemplo cuando la muestra es muy pequeña, dos personas con salarios muy altos de ese grupo pueden inflar la media. La moda puede ser interesante cuando representa una alta proporción de una muestra muy grande. La desviación típica nos sirve para medir la dispersión de los salarios en de la muestra. Si estamos manejando muestras bastante grandes donde la posibilidad de que valores extremos estén afectando a la media es mínima entonces la media y la desviación típica son indicadores útiles de cómo los salarios de un puesto se distribuyen a lo largo de la muestra de ocupantes. Proporcionarían una medida buena para relacionar el salario individual actual con su posición en el mercado. Los cuartiles y deciles son extensiones de la idea de la mediana. En el cuartil superior sabemos que caen el 25% de los valores más altos., el decil superior es el valor que deja al 10% de los valores superiores de la muestra, etc.

Algunas compañías calculan tablas de segmentos salariales en función de segmentos de indicadores claves para cada puesto. Este tipo de análisis son propios de encuestas de puestos directivos.

## **ESTRUCTURAS SALARIALES, PRINCIPIOS DE DISEÑO Y COMPONENTES**

Las estructuras salariales permiten posicionar los salarios actuales en una estructura definida en base al análisis de competitividad salarial realizado de modo continuo,

normalmente cada año. De este modo se asegura una compañía que sus salarios permanecen competitivos a lo largo de todo el año salarial.

Para construir estructuras salariales se pueden utilizar los siguientes criterios:

- ✓ Amplitud en torno a puntos medios (spread).
- ✓ Saltos entre rangos (step).
- ✓ Número de rangos.

El punto de partida de una estructura de rangos salariales, una vez definidas éstas y el número de niveles, son las medias salariales (actualizadas si es necesario según cuando se hizo la encuesta) por bench mark job provenientes de las encuestas salariales. Una vez agrupados éstas en niveles, permitirán determinar los puntos medios (midpoint) de cada rango salarial. Los rangos se construyen determinando su amplitud (spread), la distancia entre mínimo y máximo, o expresada en porcentaje de distancia entre el punto medio y el máximo o el mínimo. Después, a establecerse la distancia entre puntos medios (step) de rangos. Una vez construida la estructura se debe definir el mecanismo para actualizarla cada año de acuerdo con los análisis de posicionamiento de los rangos salariales respecto a los datos actuales de mercado obtenidos en las encuestas, así como los análisis de proyección de los datos por la información disponible acerca de cómo van a mover los salarios o sus estructuras salariales la competencia.

Veamos a continuación algunos de los principios de diseño.

- ✓ La amplitud del rango sirve para diferenciar el salario entre personas en base a rendimiento. Amplitudes mayores sirven para recompensar de forma más diferenciada a los mejores y peores profesionales. Por ejemplo, en muchas

organizaciones los puestos de dirección pueden tener amplitudes de +/- 25%, en ventas de +/- 30%, en puestos profesionales de +/- 20% y en puestos operarios puede bastar una amplitud de +/- 15%. Hoy en día muchas organizaciones con la aplicación de las ideas provenientes de los modelos de “broadbanding” establecen amplitudes de hasta 50%.

- ✓ El salto entre rangos suele expresarse como el porcentaje diferencial entre puntos medios. Se suele elegir un porcentaje constante, que sea significativo, por ejemplo por encima de 15%. Naturalmente saltos grandes conducen a amplitudes grandes.
- ✓ Por último, el número de rangos en general ha de decidirse en relación al recorrido de las carreras profesionales deseadas y a la posibilidad de diferenciación salarial en las encuestas. Es posible que haya que establecer estructuras paralelas de rangos para diferentes colectivos de familias de puestos, por ejemplo sería corriente ver estructuras diferentes para puestos directivos, para puestos de ventas, y para puestos de personas de convenio, y resto de profesionales. La actualización de las estructuras salariales es un proceso bastante riguroso y sofisticado en muchas organizaciones. Comienza con la definición de parámetros de entorno macroeconómico, entorno político, tendencias en legislación, propuestas de reclasificación de puestos en diferentes rangos salariales por cambios especiales de ese año en la valoración por el mercado de determinados puestos (up-scoping, o downscoping). Normalmente, éstos se producen tras confirmarse una tendencia de dos años. Después, se revisa la fuente de datos utilizada: encuestas salariales utilizadas, compañías participantes. Puede hasta ponderarse los datos en función de la fiabilidad o confianza en las distintas encuestas. Se evalúa la posición del mercado con relación a la estructura de rangos actual, y se proponen los porcentajes de actualización de los datos, si la

encuesta se hizo hace mucho tiempo para el momento de la actualización de la estructura propia. Las decisiones claves son los movimientos de los rangos (porcentajes de crecimiento de midpoints). Los tres datos claves para actualizar la estructura salarial son la posición sobre mercado de los rangos actuales, la proyección de los datos según se piense van a subirse los salarios en el siguiente periodo salarial y el coste estimado implicado en ese movimiento de rangos

### **Método de revisión salarial basada en rendimientos**

Aunque los analizaremos en más profundidad en la siguiente sección dedicada a la gestión de los sistemas retributivos basados en el rendimiento, nos referiremos a ellos aquí por su relación con las estructuras de rangos salariales.

Así como la visión de una estructura de rangos nos permite una perspectiva sobre la situación de los salarios que se pagan en cada puesto en función de los niveles de responsabilidad, la visión de los salarios dentro de un rango nos permite una perspectiva del recorrido de los salarios para un mismo puesto en función del rendimiento.

Por ello, un salario cerca del mínimo del rango, o del percentil cero, es indicativo de un profesional que, o bien acaba de entrar en la posición (new-to-job) y se carece de información acerca de su posible rendimiento, tiene que aprender el trabajo y tiene todo por demostrar, o bien se trata de un profesional experimentado en el puesto cuyo rendimiento está calificado constantemente como inferior a las personas de su grupo comparable. Se supone que por el efecto de su calificación pobre y los incrementos propuestos bajos, el crecimiento del mercado le ha ido situando en la parte inferior del rango.

Los rangos pueden dividirse artificialmente en partes correspondientes a la escala de calificación del rendimiento (según el sistema de evaluación y calificación con el que el sistema retributivo debe ser coherente), de modo que se pueden determinar las posiciones objetivo para el salario de un profesional. Por ejemplo, una escala de cinco tramos de calificación 1 (inferior) a 5 (superior) implicaría que los que obtienen una calificación superior de 5, deberían tender a tener sus salarios entre el percentil 80 y el 100.

La mecánica de las matrices de incrementos salariales juega exactamente con estos tres parámetros: la velocidad de crecimiento dentro del rango, el percentil -o posicionamiento real del salario en el rango determinado por la calificación de su rendimiento.

### **Diseño de paquetes de beneficios sociales**

Los beneficios y servicios sociales suelen entrar en el concepto de compensación, aunque es común el título de la función “compensación y beneficios” para distinguir estos dos tipos de remuneración, dineraria y en especie. Otra denominación en auge es “compensación total” que pretende hacer pensar al empleado que es posible considerar el valor de los beneficios en términos equivalentes a salario, tanto de cara a la comparación en el mercado, como a la percepción por parte de los empleados. Volvemos al fundamento de que también con los beneficios sociales es necesario atraer y retener profesionales valiosos, al tiempo que gestionamos unos costes competitivos. En ocasiones se incluyen bajo el concepto de beneficios y servicios sociales los legalmente requeridos –asistencia médica pública, accidentes y enfermedades profesionales, formación profesional, generación del derecho a una pensión de jubilación, invalidez, etc.- según el grado de cobertura social de cada país. Pero por eso surge la denominación de beneficios voluntarios, extra o marginales (fringe

benefits), para referirse a aquellos, que no siendo requeridos legalmente, las empresas dan u ofrecen a sus empleados “por encima” de su retribución dineraria.

Las razones para dar los beneficios sociales pueden ser muy diversas:

- ✓ Aprovechar las ventajas fiscales que ofrecen algunos tipos de retribución especie
- ✓ Aumentar la seguridad ante contingencias tales como problemas médicos, invalidez, fallecimiento o jubilación, campañas de prevención
- ✓ Ofrecer apoyo financiero: planes de ahorro, subvenciones, complemento salarial en momentos de enfermedad, subvenciones para la comida diaria, bonificaciones por matrimonio o nacimiento de hijos, préstamos personales
- ✓ Involucrar más a los empleados en el devenir de la empresa: profit sharing, acciones de la empresa, productos de la empresa
- ✓ Ofrecer comodidad y status: uso privado coche de empresa, teléfono móvil, PC, tarjeta de crédito, asesoramiento legal, cuidado de niños, revisiones médicas, transporte de casa al centro de trabajo, horario flexible, cafetería, parking de vehículos, productos y servicios ofrecidos con descuento por proveedores externos, días extra que rodean a fiestas laborales, extensión de bajas maternales por encima de lo legalmente requerido, horarios flexibles, sabáticos, reducción de jornada, etc.
- ✓ Ofrecer apoyo para el desarrollo y la formación: subvenciones y préstamos para cursar un master, idiomas, etc.
- ✓ Ofrecer relaciones sociales y comunitarias: fomento de actividades deportivas, recreativas, formación de comunidades de intereses, voluntariado

- ✓ Entorno de trabajo: trato sin formalismos a los superiores, relajación en el vestir (business casual), utilización libre de medios de la empresa, flexibilidad para uso de locales, lugar de trabajo en entorno agradable, etc.

Las empresas suelen asociar la entrega de muchos de estos beneficios a la manifestación de los valores culturales de la empresa: preocupación por las personas, trabajo en equipo, desarrollo profesional, etc. Además, suelen pensar de modo optimista acerca del valor de motivación y retención. Las ventajas principales buscadas son: atractivo para reclutar, reducción de rotación y absentismo, aumento de satisfacción y bienestar del empleado y por tanto su lealtad, aumentar productividad, reducir quejas, promover la imagen social de la empresa al intervenir en la comunidad.

Pero también tienen posibles desventajas: costes que pueden ser más elevados de lo esperado (plan de pensiones de prestación definida, seguros médicos, etc.), pierden efecto motivador cuando se convierten en hábito, mantenimiento de trabajadores de bajo rendimiento, paternalismo, nuevas fuentes de quejas, etc.

A la hora de diseñar un paquete de beneficios, se suele empezar por analizar qué se ofrece dentro del mercado laboral comparable (los competidores del sector). Pues al competir por los mismos profesionales hemos de ser conscientes de las diferencias para saber compensarlas, si procede con salario u otros elementos intangibles. En ocasiones, precisamente conviene salirse del paquete estándar, con objeto de ser diferenciales. Por ejemplo, se puede ofrecer un beneficio significativo menos que el conjunto de las empresas con las que nos comparamos, pero sustituirlo por más salario aprovechando el efecto de libertad para elegir dedicar ese dinero a comprar ese beneficio u otro que convenga más. Baste pensar en el valor de un plan de pensiones o de un seguro de vida para un joven

soltero recién incorporado, con necesidad de comprar un coche o pagar el alquiler de su casa.

No obstante, también hay que atender al efecto de cobertura de necesidades básicas de los empleados. Por ejemplo, podría ser inconveniente dar a elegir entre tener un seguro médico y productos de empresa. Porque la persona sana hoy puede tener un problema médico mañana, y, gracias al seguro, podemos haber atendido mejor a la persona, aparte de posiblemente reducir el tiempo de baja médica, ganar en productividad, etc.

La tendencia actual es ofrecer flexibilidad en la elección de los beneficios sociales sin aumentar el coste del conjunto. Estamos hablando de los beneficios flexibles (flexible benefits, o cafeteria benefits), por la posibilidad de elegir como si fuera un menú de un restaurante. Aunque hay ya ejemplos de implantación de estos sistemas, existen aún fuertes resistencias por el coste asociado de gestión administrativa de los cambios en las elecciones. Están surgiendo empresas de servicio (suelen ser consultoras de recursos humanos, o filiales de entidades bancarias) que ofrecen a las compañías que se apuntan a este modelo la externalización de estos servicios, tratando directamente con el empleado, asegurando la privacidad de sus elecciones. En teoría, el coste adicional es compensado con el ahorro conseguido por economías de escala, al tratar estas empresas con los mismos proveedores de servicio para muchas empresas clientes. Adicionalmente, estas empresas suelen ofrecer ocuparse de la información y gestión transaccional con el empleado a través del diseño de páginas dentro de la intranet o portal de empleado de la empresa.

## **Análisis de costes salariales**

Un buen análisis de la situación retributiva de una organización no sólo incluye conocer los salarios de las personas que la componen, sino también conocer la flexibilidad de la política retributiva (qué margen de maniobra tiene el gestor para modificar los componentes salariales en el futuro), la adecuación interna de la política retributiva (parámetros de equidad interna que puedan indicar cambios internos) y la adecuación externa de la política retributiva (cómo estamos pagando respecto a la competencia).

Nos centraremos en la última parte. A partir del conocimiento de los costes salariales propios hemos de analizar cuánto gasta la organización en relación con sus competidores y en relación con el volumen de actividad para comprobar el impacto de competitividad de la política retributiva a nivel de masa salarial y a nivel de puesto.

Suele haber dos momentos de análisis de coste retributivo, al hacer el presupuesto financiero anual, y al hacer las revisiones salariales, a no ser que ambos momentos coincidan en el tiempo.

Ya sea utilizando los sistemas de información de recursos humanos (HRIS) o hojas de cálculo, el primer paso es definir el ámbito del cálculo. Normalmente se hace dentro del presupuesto anual. Esto significa que hemos de tener en cuenta no sólo los empleados actuales al principio del periodo, sino también incluir la estimación de posibles bajas durante el periodo, así como altas previsibles, computando su salario durante el periodo en que van a estar activos, a diferencia del resto que se puede computar su salario anual. Si los momentos de presupuesto y de revisión salarial son distintos habrá que calcular además dos tramos de salario anual, antes y después de la subida estimada, considerando cualquier otra regulación o norma de la compañía acerca de la política retributiva, como por ejemplo

que aquellos empleados que han sido contratados después de una fecha determinada no tendrán derecho a subida salarial en la siguiente revisión.

Después ha de tenerse en cuenta todos los conceptos retributivos, incluyendo no sólo el salario fijo, sino cualquier otro concepto variable, tipo bonus, más el valor en términos de coste para la empresa de cada uno de los beneficios sociales.

La estimación de la parte variable suele plantear algún problema si ésta está ligada a la consecución de objetivos empresariales, o individuales. En estos casos se suele estimar en su valor objetivo, es decir al 100% de consecución de objetivos. Se entiende que, si se exceden los objetivos, la parte de recompensa retributiva si la hay, se va a “autopagar” con el exceso de rentabilidad que se conseguirá al exceder el rendimiento empresarial correspondiente. Si no se alcanzan los objetivos empresariales, se habrá sobreestimado el coste salarial pues habrá que liberar la parte de la variable que no se va a pagar.

En otras ocasiones el variable está ligado a una calificación individual. En este caso, es necesario contemplar con un algoritmo las probabilidades de obtener una determinada calificación, de modo que la estimación sea realista. Si la retribución variable contempla ambos criterios, lo cual suele ser bastante frecuente, habrá que ir al 100% y después utilizar el algoritmo de probabilidades de obtención de una calificación determinada.

Una vez calculada la masa salarial para el año de presupuesto conviene realizar una serie de ratios que nos permitirán comparar la “salud” de nuestros costes salariales respecto a la de nuestros competidores. Por ejemplo, hay que ponerla en relación con el indicador de volumen. Es el indicador principal Costes de compensación total como porcentaje de los Ingresos totales, con sus variantes de relacionarlos con los gastos operativos. Otras variantes de indicador son incluyendo o no el coste de los beneficios sociales, el coste de

las horas extraordinarias trabajadas o estimación de las que se van a trabajar. También se puede analizar los costes de beneficios como porcentaje de los costes totales de compensación, o los costes de beneficios como porcentaje sobre los ingresos, etc. Ya dentro de los costes salariales, la proporción de coste salarial variable sobre el fijo, el coste salarial medio por empleado.

A continuación, habría que analizar la posición competitiva comparando las retribuciones por nivel de responsabilidad (o rango salarial). Si disponemos de una estructura de rangos diseñada con información actualizada de mercado, podemos comparar los salarios reales de cada rango con relación a los salarios de referencia, o percentiles de mercado. Este análisis nos daría como resultado si estamos pagando por encima o por debajo de mercado. Al combinar este análisis con la posición competitiva a nivel de masa salarial, podemos sacar varias conclusiones, por ejemplo, si estamos pagando por debajo, pero a nivel de masa salarial sobre volumen de negocio estamos bien puede significar que tenemos un exceso de plantilla. La empresa no podrá apostar por una política agresiva ni podrá aspirar a captar a los mejores profesionales, salvo casos muy puntuales y selectivos mientras no reduzca el volumen de su plantilla.

### **Evaluación de sistema de compensaciones: auditoria y cuadro de mando**

Ya hemos mencionado alguno de los ratios que un responsable ha de manejar para medir la eficiencia de su función: los relacionados con los costes salariales. Además, existen otros indicadores que conviene revisar, relacionados con la equidad interna, con la flexibilidad de la política retributiva, etc.

Por otro lado, se suelen identificar otros indicadores más relacionados con el momento de la implantación de los subprogramas que constituyen todo el modelo de compensación. Por ejemplo, la satisfacción o entendimiento percibido acerca de un cambio en el modelo. Sólo podrá medirse si se pregunta a los empleados a través de encuestas de satisfacción internas.

Veamos una lista no exhaustiva, sino a modo de ejemplo de posibles ratios, para un cuadro de mando de la función de Compensación y Beneficios:

- ✓ Ratio de promociones sobre el total de empleados.
- ✓ Media de años o meses entre promociones.
- ✓ % de empleados que reciben la calificación superior cada año.
- ✓ % de evaluaciones de desempeño enviadas a tiempo en un año.
- ✓ Costes de horas extraordinarias por año.
- ✓ Costes de compensación como % de los ingresos.
- ✓ Costes de compensación como % de los gastos operativos.
- ✓ Costes de los beneficios como % de los ingresos.
- ✓ Costes de los beneficios como % de los gastos operativos.
- ✓ Costes de beneficios como % de los costes de compensación.
- ✓ Coste salarial medio por empleado.
- ✓ Índice de errores al procesar reclamaciones de beneficios por año.

- ✓ Porcentaje de empleados que citan un beneficio determinado como factor de alta satisfacción.
- ✓ Grado de satisfacción de los empleados acerca de la claridad de la política retributiva.
- ✓ Grado de satisfacción de los empleados con el salario respecto a otros dentro de la empresa haciendo un trabajo similar.
- ✓ Grado de satisfacción de los empleados con el salario respecto a otros en la competencia haciendo un trabajo similar.

## **GESTIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN 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.

### **La importancia de establecer 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. Algunos autores añaden al acrónimo otros dos criterios: que sean acordados mutuamente para asegurar su aceptación (*jointly agreed*), y que sean desafiantes (*challenging*).

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, 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. 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, fiabilidad/rework, ratios de precisión/error, ratios de seguridad. Eficacia de los cambios, implementación de programas, eficacia de equipos, índice de servicio/calidad.

#### **La evaluación de rendimientos: 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).

No vamos a entrar en desarrollarla. Sin embargo vamos a distinguir que hay 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 este último como nexos 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.

### **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 va corrigiendo estos frenos y se 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 el potencial de subida salarial, una vez relacionado con el posicionamiento (percentil) del salario dentro del rango salarial. Además, en muchas empresas va a determinar también el porcentaje de bonus, o incluso la exclusión del pago de bonus para las calificaciones inferiores.

## **Compaginar por responsabilidades, por rendimiento y de acuerdo con el 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 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.

### **Pago variable: bonos, incentivos: individuales o 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 contener 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 afirma 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 sueldo fijo. 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 normal que al principio del año se documente la carta de bonos, con la relación de los objetivos y su ponderación, junto con los criterios de medida, dejando espacio para entregar al final del año los resultados, y el pago correspondiente relacionando el porcentaje de obtención de bonos con la cantidad de bonos objetivo a que se tiene derecho. En la mayoría de los esquemas de bonos se contempla la posibilidad de conseguir 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 bonos, 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 modificación de la remuneración fija, es decir se ha “llevado” parte de la subida salarial esperada para la retribución fija a incremento en el bono 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 (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 extraordinarias son una especie de bono 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.

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

El diseño de un sistema de incentivos debe obedecer a varios criterios: la capacidad de obtener una buena productividad en los resultados, la precisión a la hora de determinar los objetivos a alcanzar, 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.

Algunos de los factores de éxito de los incentivos tienen que ver con la simplicidad de las recompensas (para que se entiendan y acepten bien), y la no superposición entre ellas, a esto nos referimos que una idéntica acción no sea recompensada dos veces o más.

El diseño de un plan de incentivos tiende a pasar por varias etapas:

- ✓ **La vinculación del plan de incentivos a la estrategia de negocio:** establecer cuales son los objetivos que se busquen alcanzar, siendo estos vinculados a la estrategia de negocios organizacional. (cual es la utilidad que se pretende generar).
- ✓ **La formación de un equipo de diseño:** busca organizar a profesionales de diferentes áreas tales como: ventas, marketing, finanzas, recursos humanos y sistemas de información, con el fin de compartir información relevante para elaborar el plan de acciones.

- ✓ **La evaluación del plan actual:** para medir su eficacia con objeto de mantener las características que funcionan bien, y cambiar las que no. Normalmente las áreas de revisión son los objetivos de ventas no alcanzados, insatisfacciones en el personal de ventas o los jefes de ventas.
- ✓ **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). Otra opción es considerar un sistema de comisiones (X dinero como porcentaje de las ventas, producción o cumplimiento de objetivos). 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.
- ✓ **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.
- ✓ **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, 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 por último 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).

### **Participación de los resultados**

Algunas organizaciones deciden compensar a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de recompensar el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus mecanismos asociados, sino que más bien pretende 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 involucrarlas 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 ser modificado 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 colaboradores. En ocasiones este porcentaje es una fórmula más sofisticada teniendo en cuenta el crecimiento, el retorno sobre activos, etc.

Hay empresas que poseen 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 particularidades 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 logrando los planes de beneficios. Además, tiene un efecto de retención, ya que los segundos y terceros pagos se pierden si el empleado se ha marchado antes de corresponder ese pago.

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA RETRIBUCIÓN**

El objetivo de atraer y retener profesionales a través del modelo de compensación se logrará en tanto las organizaciones comprendan y entiendan adecuadamente los componentes retributivos, la relación que hay entre ellos, perciban que la gestión salarial se hace de un modo equitativo y eficaz.

Por ello muchas empresas añaden a los principios retributivos el de intentar que las personas entiendan cómo se determina una remuneración. Gran parte de este esfuerzo se hace a la iniciación de ser contratado, en los cursos de inducción en donde se explican y exponen los procesos a los nuevos empleados, a través de manuales y folletos, o bien a la hora de revisar las remuneraciones o ejecutar cambios en los modelos. Ha de hacerse de un modo sencillo y simplificado, sin perderse en el eje de que se está brindando una bienvenida al nuevo colaborador, procurando que se conteste a las preguntas básicas de un empleado de cómo se me paga, qué factores intervienen en las subidas, qué tengo que hacer para ganar más, etc. Idealmente, a través de sesiones informativas, o documentos de preguntas.

### **Encuestas de Clima Internas y Externas, Foros de Empleados.**

Para evaluar en qué medida se está logrando el objetivo de que se comprenda el modelo de compensación, y comprobar sus resultados sobre las sensaciones de equidad, satisfacción con la recompensa al esfuerzo, retención, etc., se utilizan las encuestas de clima internas y externas y los foros de trabajadores, entre otros.

Las encuestas de satisfacción de trabajadores ya sean periódicas o puntuales, contienen normalmente preguntas asociadas a la percepción por parte de los colaboradores acerca de diversos elementos del sistema retributivo, e incluso sobre su satisfacción individual con el sueldo percibido. La realidad es que pueden ser muy útiles aquellas que se refieren acerca del grado de conocimiento de la política retributiva, su claridad, etc. Sin embargo, no son tan útiles aquellas que preguntan directamente acerca de cómo percibe su remuneración, ya sea con relación a otras personas que se encuentran haciendo un trabajo similar dentro de la organización, o con relación a otras personas haciendo el mismo trabajo en empresas competidoras. Se supone que en la mayoría de los casos existe una fuerte orientación de intencionalidad en las respuestas, un ejemplo claro es “No mencionare que me siento menos cavado o que la jornada laboral no se encuentra bien remunerada, ya que las jefaturas pueden tomar represalias contra esto y no estaré considerado para una promoción o ascenso”. Por lo que la utilidad de estos sondeos puede ser relativa. En cambio, cuando esta misma pregunta, o expresada en términos muy semejantes, es comparada con las respuestas obtenidas por empleados de otras compañías competidoras, entonces empieza a tener un valor relativo. Es corriente por ejemplo que las preguntas concernientes con la remuneración obtengan las puntuaciones más bajas en una encuesta en la que se pregunta por otros aspectos tales como el entorno de trabajo, el programa de

compensación, clima laboral, la formación, el sistema de evaluación, etc. Porcentajes menores del 40% de personas que tienden a estar satisfechos son normales. Pero si somos capaces de comparar nuestro 40% con los resultados de 20%, 10%, 15% de otras compañías, podríamos deducir que nuestros trabajadores tienden a estar más contentos con sus retribuciones que los empleados de nuestros competidores.

Sin embargo, existen otros medios más eficaces para explorar y mejorar la percepción de los empleados con relación a estos aspectos: los foros de discusión de empleados. Ya sea como actividad de discusión después de utilizar una encuesta al azar para analizar, donde posteriormente intentarían interpretar los resultados de la encuesta, señalar problemas y proponer soluciones, o como actividad directamente planteada a un grupo de empleados sin encuesta previa. La realidad es que estos foros, bien gestionados por facilitadores preparados, conducen a análisis muy realistas y a propuestas que merecen el interés de las gerencias y directivos. Basta con que la dirección apruebe la implantación de pequeños cambios oportunos en el sistema, para que automáticamente los empleados se sientan comprometidos con el éxito del sistema retributivo y acepten mejor sus implicaciones.

### **Grado de transparencia de la comunicación salarial.**

No hay nada mejor que la implantación y mantenimiento del modelo de compensación sea algo sentido como propiedad de la línea de supervisores y directores, y que las gerencias junto con la función de recursos humanos sean percibidas como los facilitadores de que eso suceda. Al contrario, no hay nada peor que el establecimiento incoherente de las prácticas de compensación. La credibilidad del sistema está en riesgo cuando los trabajadores escuchan a sus jefaturas a la hora de comunicar sus nuevos salarios “no me dejan subirte

más que esto”, “la política de compensación está mal pensada”, etc. Estas jefaturas no consiguen sino el efecto contrario al ambicionado de aceptación y motivación, por más que quieran empáticamente hacerse partícipes de los posibles sentimientos de inequidad o frustración. Es mejor dar las explicaciones convenientes sobre las reglas del modelo que aplican a todo el mundo, y permitir que cada uno sepa a qué atenerse en función de sus actuaciones: nivel de responsabilidad, rendimiento, movimientos de demanda de sus perfiles en el mercado, etc.

### **Simulaciones Personales de Compensación Total.**

Muchos esfuerzos emprendidos por las compañías para que los trabajadores valoren la importancia y el coste comprometido en los beneficios sociales ofrecidos tienen escasa repercusión. Entre ellos, la difusión de folletos con explicaciones detalladas de cada uno de los beneficios, sesiones interactivas para aclarar dudas e inquietudes sobre la administración de alguno de los beneficios, campañas de marketing interno para aumentar la valoración de determinados beneficios que pueden ser muy costosas para la organización.

A pesar de que están proliferando cada vez más unas sencillas herramientas de comunicación que tratan de contestar a la simple pregunta de “cuánto gano en realidad”, o “cuánto vale tal retribución en especie en términos equivalentes a remuneraciones”. Son las denominadas “declaraciones de compensación total” y se trata de unas hojas o folletos informativos, que pueden editarse cada año de modo individualizado en las que aparece la retribución fija, junto con la retribución variable real pagada, y los demás componentes que pueden interpretarse de manera monetaria y no monetaria. Este método ha dado lugar a

gratas sorpresas a muchos empleados que difícilmente podían imaginar lo que “aumentaba” su salario (de un 20 a un 40%) más al cuantificar los beneficios sociales y verlos en términos equivalentes a salario, junto a éste. No obstante, se puede dar una muy desagradable sorpresa en trabajadores que habían decidido abandonar la compañía convencidos de que el salario que les ofrecían en la nueva compañía sería mayor, pero no tenían claridad de que al sumar todos los conceptos (beneficios, compensaciones e incentivos) se cambiaban a un nuevo empleo, en el cual sus ingresos eran menores.

Algunas organizaciones pensando tanto en estas situaciones de posible retención, y también de reclutamiento de personas de la competencia, han implementado el desarrollo de hojas de cálculo que permiten simular la compensación total actual (o previsible con una promoción, o con la optimización de las posibilidades que permiten algunos beneficios optativos) y ponerla en comparación con la compensación total de la empresa de destino o de ingreso. En estos casos, si la empresa de destino no ofrece alguno de los beneficios conviene cuantificar éstos a valor de mercado, pues significaría que si quisiéramos comprarnos en el mercado ese beneficio, caso de querer mantenerlo, pongamos el ejemplo de un plan médico privado, es seguro que el valor que nos ofrecerán al contratar ese seguro médico de manera particular nos costará más que el coste actual, que aprovecha el poder de compra de una organización al contratar una póliza colectiva para todos sus empleados. Lo mismo puede aplicarse para un coche de empresa, un préstamo, un plan de pensiones, etc.

## **Las Entrevistas de Salida.**

Las entrevistas de salida o de desvinculación son una herramienta utilizado generalmente por las empresas a través de los supervisores, jefaturas, gerencias o por profesionales de recursos humanos para determinar las causas de la rotación de personal (normalmente sólo la voluntaria). Además, estas entrevistas son una fuente de información valiosísima para controlar y medir los resultados de las prácticas de recursos humanos.

En estas entrevistas se pregunta por aspectos tales como: el motivo de la salida, la opinión general del empleado sobre la organización, sobre el contenido de su puesto, sobre el liderazgo de su jefatura directa, sobre su jornada laboral y otros factores de su entorno de trabajo, específicamente sobre las relaciones humanas en su área, sobre las oportunidades de formación y progreso, sobre la moral y actitud de sus colegas de trabajo, sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo, sobre lo que le ha atraído más y le ha atraído menos de la organización, sobre la empresa de destino y qué le atrae de ella y qué menos, sobre qué condiciones tendrían que darse para que siguiera trabajando en la empresa actual, y en lo que nos toca aquí sobre el salario y los beneficios sociales. Se pregunta qué diferencias hay en el paquete de beneficios de la empresa de destino.

Los datos recogidos en las entrevistas de salida pueden ser tabulados para la identificación de los problemas existentes. El nivel de detalle suele variar. Al preguntar sobre la remuneración es conviene averiguar en qué orden se cita éste dentro de los motivos de salida e indagar en cuál es la nueva remuneración que percibirá, si la persona acepta contestar. Se tabula entonces el porcentaje de aumento salarial. Con todos los datos obtenidos dentro de un periodo, por ejemplo, un año, se pueden sacar conclusiones acerca de las percepciones de equidad, de sentirse bien o mal pagado, etc. Al final, se trata de sacar conclusiones acerca de las pautas estudiadas en los datos, si es que se confirman

algunas tendencias, y sobre todo de elaborar propuestas de cambios a la dirección como consecuencia de ellas.

### **La remuneración emocional.**

Algunos autores han recalcado esta denominación de remuneración emocional para referirse a la importancia que tienen los aspectos menos visibles de la “compensación”. Las personas invierten su talento y dedican su esfuerzo por diferentes motivos. Podemos quedar sorprendidos al preguntar, pues en momentos asumimos que las recompensas económicas están dentro de los primeros motivos por los que los colaboradores están satisfechos en sus trabajos, y no es así.

En un estudio realizado en España por Hay Management, junto con APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) se puso de manifiesto la importancia de la remuneración emocional para atraer buenos talentos. Fue a continuación de otro estudio iniciado por McKinsey en 1999 entre 55 empresas punteras de Estados Unidos, (entre las que figuraban General Electric, Intel, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Harley Davidson, Monsanto, Merc). Este primer estudio fue realizado en forma de entrevistas en un universo de 6000 directivos. En él se concluyó la dificultad para atraer, identificar, desarrollar y potenciar el talento. Subsiguientemente se formuló un estudio de Hay, +realizado en España en junio del año 2000, donde se entrevistó a 200 directores generales y especialistas de recursos humanos de entre las 2000 organizaciones pertenecientes a APD y las conclusiones fueron muy similares. La pregunta establecida fue “¿Cuáles son los principales motivos por los que cree que una persona con talento desea trabajar en su organización?” la respuesta fue en una escala de 1 a 10:

Respuesta	Nota
Desarrollo profesional	7,09
Imagen de empresa	7,0
Misión y valores corporativos	5,5
Estilo de vida que ofrece	5,36
Empresa con alta retribución	5

La segunda pregunta planteada señalaba “¿En qué medida los siguientes aspectos suponen un factor de motivación para Ud.?” La respuesta fue:

Respuesta	Nota
Aprendizaje continuo	8,8
Compartir una misión	8,7
Desarrollo de carrera	8,3
Equilibrio vida personal-profesional	8,2
Trabajar con personas que aprecio	8,1
Retribución atractiva	7,6

Trabajar en una organización de prestigio	7,5
Utilizar tecnologías avanzadas	7,0
Reconocimiento social	6,9
Seguridad en el puesto de trabajo	5,8

Aspectos menos perceptibles que la retribución como el desarrollo profesional, la misión y valores de la compañía, su imagen, el estilo de vida que puede proporcionar o las relaciones son en realidad aspectos que los colaboradores valoran a la hora de decidir un cambio profesional. El aspecto económico es muy importante para todos, ya que nos permite cubrir las necesidades esenciales, pero verdaderamente en pocos casos es el primer motivo del cambio, y en muy raras ocasiones el único. Sin embargo, es aquel aspecto en el cual se coloca la mayor atención, principalmente cuando se trata de retener a algún profesional en nuestra organización, lo que revela las diferencias de desajuste de expectativas que se producen entre colaborador y empresas.

Lo cierto es que cuando es el momento de retener a un profesional valioso (la persona ya tiene una decisión tomada) casi cualquier estrategia es tardía. Por ello, es importante que nuestros colaboradores generen un compromiso y se involucren de manera significativa con la organización, a través de la revisión del llamado contrato psicológico. Este contrato no es más que el acuerdo de palabras, o que va más allá del escrito, donde se generan unas expectativas que el trabajador desea satisfacer en su progreso profesional dentro de la empresa. El problema es que esas expectativas van cambiando desde el momento de la

contratación a lo largo de la trayectoria laboral. Esto se puede ver evidenciado con un ejemplo sencillo. Una organización puede preferir contratar a un profesional recién titulado en ingeniería en administración de empresas, quien se encuentra en busca de su primer empleo y se encuentra dispuesto para realizar un trabajo administrativo, dado que hay suficiente oferta de profesionales con este perfil sin empleo. La persona está dispuesta a sacrificar su remuneración con tal de que se le ofrezca la oportunidad de ganar alguna experiencia. En todas las entrevistas que se ha presentado le piden experiencia, y por eso no ha logrado conseguir el empleo anhelado. Sin embargo, en un determinado periodo sus expectativas irán cambiando, ya que su deseo es poder acceder a un puesto más acorde con sus conocimientos y cualificación, la empresa tal vez reaccione prometiendo una remuneración más alta de un administrativo sin darse cuenta de que ha de revisar el contrato psicológico, ya que el colaborador no desea tener otra remuneración, sino la oportunidad de trabajar en un puesto acorde a su vocación. No obstante, nos podemos encontrar con la situación de una persona que aceptada un puesto de determinado y lleva dos años ejerciéndolo, nuestro protagonista decide formar una familia y por consiguiente adquirir un hogar. La organización puede pensar que con este empleo no tiene que revisar nada con su colaborador pues ya consiguió acomodar sus expectativas. Sin embargo, no considera que la persona pueda cambiar sus intereses, sin considerar tanto los aspectos económicos y presentando un mayor interés de especialización profesional. Concluyendo, debemos considerar importante que las empresas revisen los contratos psicológicos con sus colaboradores, quizá aprovechando las evaluaciones de desempeño, o cualquier otra conversación acerca del desarrollo profesional.

## La Necesidad de Sistemas Coherentes de Compensación

Los sistemas de compensación son una herramienta importante de la estrategia de recursos humanos de una organización. A su vez la empresa necesita a la hora de diseñar su plan de negocio, valorar cómo los sistemas y estrategias de recursos humanos apoyan la integración del plan de negocio, no sólo las que se refieren a los directivos, sino también a todo el grupo humano que trabaja en esta.

Hoy en día casi todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, aprovechar mejor las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, organizar los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de los colaboradores.

El elemento clave en la transformación de las organizaciones es el talento humano (personas). Aun así, se invierte diez veces más en tecnología que en personas. Dentro de las estadísticas más del 70% de los procesos de reingeniería fracasan. Las transformaciones en las organizaciones requieren cambios en los roles, los procesos, los sistemas de gestión, los conocimientos, los comportamientos y la retribución. La retribución y el reconocimiento es sin duda uno de los aspectos más relevantes y necesarios para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos. Y para saber si está siendo eficaz hemos de hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una estructura retributiva adecuada a la estrategia y los valores de la organización?
2. ¿Estamos atrayendo y reteniendo a las personas adecuadas?
3. ¿Está la retribución basada en la equidad interna o en los resultados?

4. ¿Existe correlación entre la retribución y los resultados individuales y de equipo?
5. ¿Qué valor estamos obteniendo de las inversiones en retribución?
6. La retribución, ¿motiva o desmotiva a las personas a desarrollar sus competencias?
7. ¿Están los niveles retributivos adaptados a las actividades de mayor valor añadido?
8. ¿Hasta qué punto están alineados los incrementos retributivos con los intereses de los accionistas?

Un modelo de compensación bien alineado con la estrategia empresarial es capaz de generar un liderazgo organizativo y creador de cultura.

## **TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN**

En el siguiente cuadro vemos una sinopsis de las principales tendencias en el terreno de los modelos de compensación.

## EJEMPLO MODELO DE COMPENSACIÓN – TENDENCIA

### Modelo Tradicional

Cultura de remuneración fija

Incrementos automáticos

Resistencia a grandes diferencias en remuneraciones

Trabajo de por vida

Remuneraciones basadas en la responsabilidad

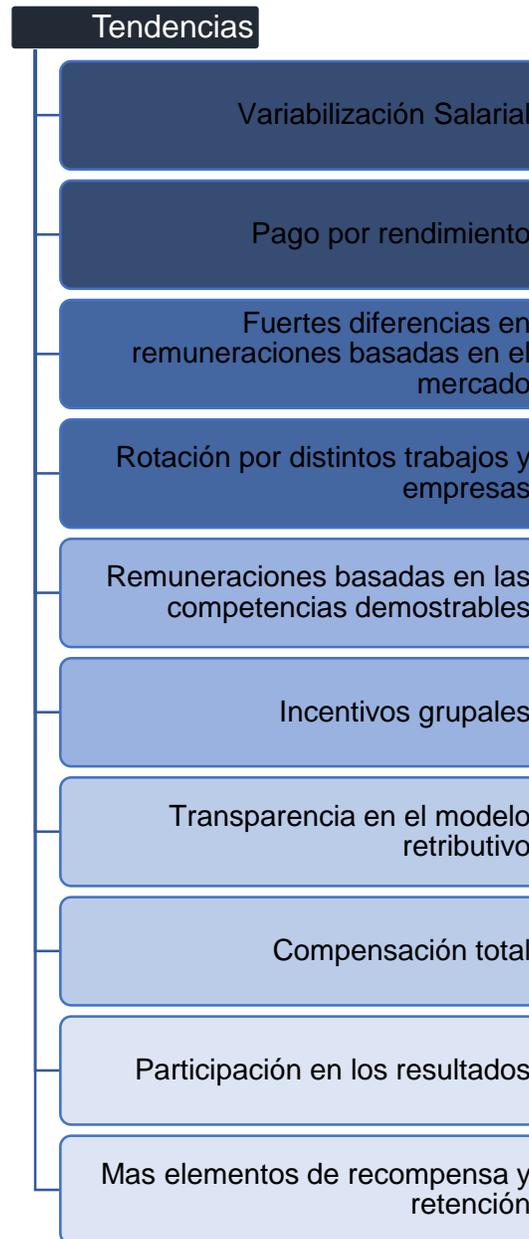
Incentivos Individuales

Secretismos en remuneraciones

Remuneración y algún beneficio

Retribuir a empleados

Retribución como único sistema de recompensa y retención



### **Variabilización de la remuneración.**

Esta es una de las tendencias más manipuladas. Donde existen dos impulsores, la necesidad de la empresa de flexibilizar sus costes salariales, y el deseo de importantes colectivos de empleados de tener mayores oportunidades de diferenciación en sus

remuneraciones (ganar más), aunque eso signifique tener una parte de la remuneración en riesgo (variable)

Hay empresas más conservadoras que deciden reservar parte de su personal sin retribución variable, otras incluyen a todo el personal. Lo cierto es que es normal que se hagan distinciones. Es más acusada esta tendencia en personal comercial donde el mix de sueldos puede llegar incluso al 50/50, o en personal directivo donde puede existir una baja en la retribución total, por haber tenido un mal año, sin embargo, para este no es tan traumático por tener ya salarios altos que cubren las necesidades básicas. No obstante, los empleados de funciones administrativas o de operación son más reacios a la retribución variable dado:

- a)** Presentan un nivel de gastos regulares (hipotecas, educación de los hijos, alimentación) se acerca a su nómina, y prefieren la seguridad de la retribución fija.
- b)** No siempre es fácil determinar un sistema claro de influencia del rendimiento en estos puestos en la retribución, salvo que se asocie la consecución de retribución variable con parámetros globales del tipo resultados de la empresa en el país, pero en este caso se pierde la capacidad de influir individualmente en los resultados.

La tendencia a tener más retribución variable con el objeto de flexibilizar los costes ha llevado a algunas compañías a decidir recomponer el mix salarial de muchos de sus colaboradores que sólo tenían retribución fija, por ejemplo, imponiendo para sus directivos un mix 90/10, ó 80/20, esto es reduciendo de golpe su retribución fija, y de modo que el variable es un bono dependiente de consecución de objetivos. Para profesionales no directivos, se ha seguido un proceso más blando de ir aumentando el salario sólo o en parte

en el componente variable hasta alcanzar el objetivo de mix deseado al cabo de unos dos o tres meses.

### **Flexibilización de los Beneficios.**

Muchas organizaciones buscan dar mayores márgenes de libertad a los empleados para adecuar el catálogo de beneficios sociales a sus necesidades individuales, esta estrategia permite diferenciarse como empleador, logrando implementar modelos de “beneficios a la carta”, bien permitiendo sustituir la cuantía, o prestaciones, de un tipo de beneficio por otro, o bien sustituyendo remuneración por beneficio o incluso a la inversa beneficio por remuneración.

En la actualidad una de las herramientas más efectivas es la integración de sistemas basados en internet (intranet), superando los obstáculos que hasta ahora imponía el coste de administrar las interacciones de elección de opciones por parte de cada empleado. Otra solución es la de permitir una elección cada año, sin poder cambiar o modificar esas elecciones hasta el año siguiente. Por último, algunas compañías se están proponiendo para externalizar la administración de un sistema de esas características, garantizando la confidencialidad de la información que manejan, añadiendo privacidad a las elecciones individuales y consiguiendo mejores descuentos para los colaboradores de una empresa particular por el hecho de contratar servicios a proveedores de beneficios sociales, los cuales nos aseguraran una correcta distribución y equidad.

## Programas de Work-Life Balance

Todas las personas tienen distintas necesidades y buscan satisfacerlas con el fin de llevar una vida tranquila, considerando esencialmente contar con valores y principios, los que pueden ir cambiando relativamente con el tiempo. Esto hace que nuestro interés o énfasis al repartir nuestros esfuerzos entre las demandas del trabajo y las demandas de nuestras vidas privadas puede variar de modo significativo.

Baste pensar como ejemplo en una persona de 35 años con un trabajo que solicita mucha dedicación, con cuatro hijos y sus propios padres enfermos en el ocaso de la vida. Se sentirá “sobrepasado” a la vez con las exigencias de su vida familiar, doméstica y del trabajo, probablemente con muy pocas posibilidades de perseguir otros intereses individuales de ocio o de desarrollo personal. Seguro que estará satisfecho de trabajar para una empresa que es sensible con su situación y está dispuesta a brindar algún tipo de organización de su trabajo (work arrangement) que le permita conciliar su dificultosa situación. Ya sea flexibilidad de horario, trabajar en cuatro días de la semana el total de horas semanales para evitar el tiempo de ir al centro de trabajo un día, reducir directamente su jornada y hacerla temporalmente part-time, poder trabajar desde casa, etc.

Para poder ayudar a sus colaboradores a conciliar mejor su vida privada y su vida laboral muchas organizaciones, que quieren mantener a sus mejores profesionales, y que además quieren preocuparse por la persona como un todo (pensando que el bienestar familiar/privado puede influir en la eficacia en el ámbito de trabajo, y viceversa), diseñan y brindan a sus trabajadores diferentes esquemas que facilitan hacer frente a estos retos.

En esta línea, las organizaciones cada vez ofrecen más posibilidades, que no tienen que someterse a situaciones traumáticas. Veamos algunos ejemplos: Una persona puede

valorar que su empresa vea con buenos ojos que decida pedir una beca para cursar un magister, o para dedicar una etapa de su vida a aportar su tiempo a una ONG, o que un trabajador pueda acumular cuentas del tiempo a través de vacaciones no disfrutadas o tiempo extra trabajado con objeto de poder adelantar su tiempo de jubilación, o que se permita intercambiar tiempo por dinero, o dinero por tiempo. Ciertamente la legislación suele ir por detrás de estas experiencias piloto que algunas empresas están empezando a establecer. Pero las posibilidades que presenta son muy interesantes, y además bastante contingentes con los valores de las nuevas generaciones.

Una práctica que cada vez se va extendiendo más a nivel mundial, (aunque ya era utilizada por algunas compañías multinacionales) es la de los programas de asistencia al empleado (Employee Assistance Programs). A través de ellos, las organizaciones ofrecen a sus trabajadores un servicio de orientación profesional para ayudar a sus colaboradores y sus familias a resolver dificultades (psicológicas, legales, nutricionales y financieras) que los están afectando en su productividad y calidad de vida. Para el usuario el servicio es gratuito, voluntario, confidencial e ilimitado, puede recibir asesoramiento o ayuda directa, de modo que le permite resolverlo rápidamente evitando ausencias al trabajo, o excesivas preocupaciones que le interfieren en el trabajo.

### **B2E: Business-to-Employee.**

Últimamente, y como continuación de los modelos de negocio surgidos en torno a internet se habla de “Business to Employee” o B2e para referirse al negocio que muchas empresas pueden generar dirigiendo la oferta de sus productos y servicios a los colectivos de trabajadores de las empresas.

- ✓ Las ventajas principales son: los descuentos ofrecidos a un colectivo respecto a un particular, la comodidad de poder comprar vía internet desde el centro de trabajo (o casa del cliente), o desde el propio hogar con el ordenador portátil de la empresa, y por último el carácter de ventaja diferenciadora como empresa de favorecer esta vía para contratar servicios de tipo financiero, seguros, coches, asesoramiento, y otras compras en general.
- ✓ Las desventajas: tienen que ver con utilizar inoportunamente el tiempo de trabajo para asuntos personales. Aunque los protectores de estos sistemas argumentarán que, como toda herramienta (teléfono, email, acceso a internet), puede tener usos adecuados e inadecuados éticamente hablando.

Un ejemplo claro que podemos apreciar en este modelo, son los paquetes turísticos que muchas empresas ofrecen a sus colaboradores, en donde proponen distintas modalidades de pago y permiten obtener precios mas económicos.

### **Programas de Contribuciones a la Comunidad.**

También como un aspecto diferencial algunas compañías fomentan en sus trabajadores el espíritu solidario o de contribución a la comunidad donde operan, como un valor de responsabilidad social. Suelen ser programas totalmente voluntarios, pero que cuentan con una fuerte adhesión por parte de las empresas, ya que sienten que su compañía se preocupa por contribuir algo más que con empleo, impuestos y capacitación a la comunidad.

Estos programas se pueden caracterizar por aportar en las siguientes áreas:

- ✓ Educación.
- ✓ Salud.
- ✓ Medioambiente.
- ✓ Inclusión.
- ✓ Reinserción.

### **Gestión de una Cultura Generadora de Compromiso.**

La cultura y valores de una organización es uno de los factores que generan más compromiso, identificación y deseos de seguir trabajando en ella. Ahora bien, una cultura se concreta por la forma de pensar y actuar de los miembros de su organización, no sólo por lo que expresen sus declaraciones de valores, por lo que es necesario llevarlos a la práctica. No obstante, para hacerla tangible y comunicable, es necesario plasmarla en una serie de valores, que se utilizan de guía para las decisiones reales en los momentos corrientes, pero sobre todo en los momentos críticos, una serie de objetivos, que son los indicadores de alineamiento de los esfuerzos para toda la organización, y una serie de prácticas y estrategias, que son características de la empresa adaptadas al tiempo y al entorno.

Ejemplos de culturas empresariales bastante articuladas, y vividas, podemos encontrarlas en empresas como Hewlett Packard, Procter and Gamble, Merck, General Electric, Microsoft, Google, Lilly o Cisco Systems. En casi todas ellas, sus trabajadores sienten orgullo de trabajar para ellas, y con frecuencia manifiestan que sus valores personales concuerdan con los valores declarados en su cultura personal. Existe mucha

documentación en la literatura sobre la cultura organizacional con ejemplos de declaraciones de valores y prácticas para ponerlos en práctica, por lo que no vamos a desarrollar este concepto en este módulo. Pero un aprendizaje claro es que estas compañías logran atraer y conservar profesionales claves sin tener que recurrir a sobre pagar con relación al mercado. Es más, probablemente como seguramente se infiere implícitamente, podrán permitirse el lujo de tener unos salarios tal vez un poco por debajo de mercado en algunos colectivos, que les va a permitir a su vez ser más competitivos y flexibles para invertir en otras áreas.

Pensando en los valores de las nuevas generaciones, una organización debe revisar si entre sus valores y prácticas culturales tiene alguno de estos factores:

- ✓ **Diversidad:** de estilos, razas, personalidades, en una red global.
- ✓ **Alineamiento:** compromiso, identificación con los objetivos, satisfacción con los resultados.
- ✓ **Bienestar:** sentirse bien, libertad de actuación, conciliación trabajo/vida privada.
- ✓ **Tecnología:** facilidad de uso, aprendizaje, eficacia.
- ✓ **Éxito:** compartir el éxito, empleabilidad para el individuo.
- ✓ **Reciprocidad:** diálogo, participar, revisar expectativas mutuas.