



www.chcapacita.cl

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

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Contenido

NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMPENSACIÓN: PRESTACIONES, BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN VARIABLE	4
EL INCREMENTO DE LAS PRESTACIONES	4
Como se iniciaron las prestaciones y beneficios marginales.....	5
Factores que contribuyen a la obtención de prestaciones.....	6
Las prestaciones y la administración de Recursos humanos	7
Planes de beneficios en efectivo.....	9
Clasificación de las prestaciones	12
Legales.....	14
Seguridad social	23
Otras prestaciones.....	24
NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMPENSACIÓN	32
Principios del modelo de compensación variable.....	33
Desarrollo del modelo	36
Pago en base a competencias.....	46
Nueva concepción del proceso de valuación de puestos	49
El pago Nuevo	51
El uso de la tecnología como herramienta de simplificación del proceso	52
La empresa socialmente responsable.....	53
PORQUE LAS ORGANIZACIONES BUSCAN ACTUALIZAR SUS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONSTANTEMENTE.	54
¿Es la innovación simplemente un resultado?	56

Innovación como proceso	58
La gestión de la innovación como proceso	60

NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMPENSACIÓN: PRESTACIONES, BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN VARIABLE

EL INCREMENTO DE LAS PRESTACIONES

En los módulos anteriores analizamos los sistemas de compensación correspondiente al trabajo realizado de los colaboradores. No obstante, tales sistemas no representan el valor total del pago. En la actualidad, hay una diversidad de prestaciones que conforman la compensación total y se pagan directamente a los trabajadores. Las prestaciones, conocidas también como beneficios marginales, incluyen pensiones por jubilación, seguridad social, vacaciones, prima vacacional, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores y una diversidad de otros servicios que pudieran recibir los empleados.

Entonces podemos señalar que la compensación se compone por las prestaciones, los incentivos y los pagos variables. Estos conceptos complementan el sueldo real de los trabajadores y buscan satisfacer una o varias necesidades (Varela y Gaona, 1982).

El costo de las prestaciones y los beneficios recibidos indirectamente por los empleados varía entre el 35 y el 105% de los costos de la nómina total de compensaciones, sin embargo, todo esto será dependiendo de la organización y la región donde esta se encuentre. En virtud del incremento constante de los costos de las prestaciones, muchos directivos cuestionan el valor que tienen tanto para los colaboradores que las reciben como para la organización.

El interés que las empresas confieren a las prestaciones se refleja en la cantidad monetaria que se invierte en ellas, considerando la variedad de planes y los sistemas para promoverlas y otorgarlas ha aumentado consistentemente durante las últimas décadas. En

la actualidad, las organizaciones diseñan sus planes y sistemas de prestaciones de acuerdo con sus necesidades, o bien, para competir en el mercado. En algunas organizaciones, los colaboradores cuentan con planes a la medida de sus necesidades y conveniencia, además de los otorgados por la ley.

Como se iniciaron las prestaciones y beneficios marginales.

Durante la década de 1920, muchos empresarios reconocieron la importancia de conceder ciertas prestaciones a los empleados para protegerlos y ayudarlos a alcanzar un mejor nivel de vida; por tal razón, brindaron varios tipos de prestaciones. Por otro parte, existían empresarios que creían que los trabajadores, por su bajo nivel educativo y económico, carecían de la habilidad para resolver sus necesidades, de modo que las compañías tenían que ayudarlos. Incluso los gobiernos intervenían para promover esta actitud.

Los sindicatos, ansiosos de obtener mejores condiciones laborales para sus integrantes, así como para atraer a más trabajadores, influyeron para que mediante las revisiones de contratos colectivos de trabajo obtuvieran prestaciones adicionales a la ley, mientras que los empresarios tramitaban otorgárselas buscando beneficios de carácter fiscal para unos y otros.

En las empresas donde no había sindicato, el hecho de otorgar prestaciones adicionales ayudaba para desganar a los trabajadores de buscar la sindicalización.

Como resultado, los colaboradores obtuvieron beneficios marginales y servicios a través de la iniciativa del empresario, de la iniciativa del sindicato o de ambas.

Factores que contribuyen a la obtención de prestaciones

Un factor muy importante en la obtención de prestaciones es el apoyo que los gobiernos brinden al movimiento obrero. En el caso de Chile, fue durante la fase del nacimiento del movimiento obrero (1909 – 1953), cuando se establecieron prestaciones adicionales en el sueldo tales como las vacaciones pagadas, solicitud de prestaciones médicas, entre otras. La mayoría de los empresarios se vieron obligados a otorgar esos beneficios.

El hecho de que las prestaciones hayan llegado a formar parte integral de la compensación ha provocado que los trabajadores las vean como una conquista y un derecho adquirido. Las prestaciones ya no son consideradas como regalos de la empresa que la dirección o jefatura decide dar o no. Dentro de dichas conquistas o tales avances sociales se incluyen los incrementos de tiempo libre de los trabajadores. Otros estímulos con impacto significativo son los de seguridad social y toda la infraestructura que los Estados han establecido para proteger al trabajador en forma integral.

Es difícil anunciar o predecir los beneficios que los colaboradores desearían tener en el futuro. Sin embargo, hay interés en obtener la jubilación temprana y la disminución de la antigüedad para alcanzarla, así como más tiempo personal libre; el empleo garantizado de por vida y prestaciones diseñadas para las necesidades individuales (Folman, 1968). Otra tendencia que se pronostica es que los factores psicológicos, tales como el reconocimiento, la satisfacción laboral y la autorrealización, se convertirán en puntos de negociación en la evolución de las prestaciones.

Según Foegen (1973), *“las negociaciones psicológicas sobre el “beneficio del beneficio” están muy cerca. Aunque estos intangibles son más difíciles de usar como puntos de negociación, además expresa que no hay que subestimar la imaginación del sindicato al reconocer las necesidades del trabajador y al buscar maneras ingeniosas de satisfacerlas”*.

Muchos de estos planes han sufrido colapsos importantes, puesto que las organizaciones intentan reducir sus cargas sociales y disminuir los costos de los trabajadores, así como ser más competitivas en calidad y precio ante la presencia de la globalización de la economía y una competencia sin equivalente.

El costo de las prestaciones se ha incrementado como resultado de la inflación, lo cual ha requerido que las organizaciones evalúen los beneficios reales y más significativos de sus planes para permanecer en niveles competitivos respecto a otras organizaciones. Además, las compañías deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que los planes se encuentren en conformidad con las leyes, no incrementando el salario sujeto a impuestos, sino el salario real. En ocasiones, se otorga una prestación para beneficiar al personal, pero el resultado es contrario, pues ese beneficio aumenta la base de los impuestos.

Las prestaciones y la administración de Recursos humanos

Los colaboradores han aprendido a obtener prestaciones con cada revisión o renovación de contrato, lo cual hace pensar que seguramente solicitarán más prestaciones en el futuro, sin embargo, las empresas constantemente desearán reducir los costos y las prestaciones, lo cual significa que el administrador de Recursos humanos tendrá que aprender más sobre las prestaciones y sus efectos y sobre cómo controlar el costo de la mano de obra tanto en el corto como en el largo plazo. Una de las mayores intranquilidades y preocupaciones que se presentan en las organizaciones es el efecto que las prestaciones tienen en la generación de pasivos contingentes, como las jubilaciones.

Por otro lado, las prestaciones pueden tener un efecto importante sobre la motivación del empleado, aunque muchos estudios sobre la materia han expresado que *“las prestaciones*

no tienen ningún efecto objetivo sobre la motivación y, por consiguiente, tendrían muy poco valor para la organización” (Harris, 1975).

El hecho de que los costos de las prestaciones sean cada vez más altos y que representen un porcentaje cada vez mayor, en relación con el costo de la nómina, significa que las prestaciones son más molestas que los sueldos pagados en efectivo. Como se tiende a pagar prestaciones a todo el personal, el ingreso suele ser más uniforme, lo cual provoca que disminuya el valor de los sistemas objetivos de revisión de sueldos y salarios, así como de los sistemas de incentivos a través de evaluaciones.

Durante un periodo prolongado, existió una constante demanda de prestaciones y lo que se consideró un lujo en cierto momento se ve ahora como una obligación de la organización o un derecho adquirido del trabajador.

Cuando se integra una nueva prestación en una empresa o compañía, se convierte en moda, pues tiende a extenderse hacia otras. Esto ocasiona indiferencia respecto a la productividad, porque la mayoría de los trabajadores consideran que se ganaron los beneficios y tienen derecho a ellos, sin sentir ninguna obligación con su organización. Por otro lado, cuando una empresa expone su plan de beneficios para lograr lealtad con sus colaboradores, es común que se le llame “paternalista” por esa forma de proceder.

Es común el hecho de que los sindicatos dediquen más atención a las prestaciones, de modo que es muy habitual que los ejecutivos y los administradores de personal pongan su cuidado en ellas, por considerarlas más relevantes, y descuiden otras fases de la administración de personal. Además, prestar excesivo énfasis en las prestaciones hace que los trabajadores se preocupen más por su seguridad futura que por ser productivos y generar utilidades para la empresa. Por lo tanto, *“es esencial que el administrador de personal cuente con una visión general capaz de lograr una fuerza de trabajo que permita*

a la organización costear las prestaciones de los empleados y ser competitivos en precios, equilibrando así el costo de la mano de obra y los intereses de los inversionistas” (Depsey, 1967).

Planes de beneficios en efectivo

En muchas ocasiones se concede una prestación simplemente porque otros empresarios lo están haciendo, porque alguien con autoridad o un buen nivel jerárquico señala que es una buena idea o a causa de las presiones del sindicato. Sin embargo, los beneficios deben evaluarse en el marco de cada situación y de acuerdo con ciertos principios básicos que a continuación se mencionan.

- ✓ **Alineación con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización:** Como cualquiera otra fase del proceso administrativo, un programa de prestaciones debe ser identificado con la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa. Los objetivos tienen que satisfacer la misión, los valores, las necesidades y las expectativas del trabajador y del directorio, al tiempo que busquen la personalización de la razón de ser de la organización. *“Los objetivos de cualquier organización dependen de factores como tamaño, ubicación, rama, industria o comercio. Aún más, los objetivos deben ser compatibles con la filosofía y las políticas de la organización”* (McCaughey, 1972).
- ✓ **Participación dentro de la empresa:** A menos que una organización haya diseñado y definido el sistema de prestaciones a su medida y esté funcionando de manera adecuada, cualquier programa de beneficios tendría que desarrollarse conjuntamente entre la empresa y sus colaboradores, lo que permitirá que exista un análisis más cuidadoso de las prestaciones posibles, la expresión del favoritismo de los

directamente interesados y la evaluación del costo estimado de cada prestación y de sus posibilidades reales dentro de la organización.

Muchas empresas establecen comités compuestos por representantes de la administración y trabajadores, quienes estudian las necesidades y hacen recomendaciones en lo que concierne a las prestaciones y los servicios ansiados.

La mayoría de los sistemas de prestaciones se establecen con la participación. Permitir y fomentar esta última ayuda logra asegurar que la administración se esté orientando en la dirección de la satisfacción de los trabajadores. La participación también sienta una base de comunicación para enfrentar cualquier problema asociado con la administración de las prestaciones.

- ✓ **Programa de comunicación de las prestaciones:** El éxito de un programa de prestaciones depende 100% del grado de confianza y comprensión de los colaboradores. La comunicación efectiva es fundamental para conseguir estos objetivos. Al explicar a los trabajadores las condiciones de un seguro de vida o de gastos médicos, o del plan de pensiones, hay que definir con claridad los requisitos para obtenerlo, con el propósito de evitar que haya algún malentendido o que el empleado no disfrute del programa por ignorancia o poca información.

Un estudio que comprendió a 202 empresas estadounidenses reveló que cada una de ellas utilizó un promedio de tres métodos para exponer su sistema de prestaciones a los trabajadores (Coffin y Shaw, 1971). La publicación de artículos en revistas internas y en publicaciones especiales, así como en los manuales de bienvenida con un capítulo especial dedicado a las prestaciones, resultó ser el método más popular. En general, las publicaciones especiales ofrecen a los empleados y a sus familias la información sobre los beneficios que ellos tienen derecho a conocer, así como sobre

la manera de obtenerlos, los procedimientos y requisitos que deben cumplirse, junto con sus limitaciones; también se aconseja informar sobre su costo.

Muchas compañías capacitan a sus supervisores sobre prestaciones y beneficios, facilitándoles folletos y manuales, así como material audiovisual que le permita orientar al personal. En Chile, las instituciones de beneficios y prestaciones públicas. (Cajas de compensaciones) imparte conferencias a los trabajadores o miembros de sindicatos sobre todas las prestaciones que otorga y cómo obtenerlas. Sin embargo, el especialista en personal y todo el departamento tienen que estar considerablemente capacitados sobre las prestaciones que la empresa tiene, a las cuales tiene derecho el empleado por el hecho de pertenecer al seguro social obligatorio.

- ✓ **Control de costos Muchas prestaciones representan costos fijos:** La administración debe examinar si puede otorgar la prestación mediante algún sistema donde el costo sea variable, es decir, que se pague en cada ocasión que se utilice la prestación sin tener que pagar una membresía fija. Los costos fijos de las prestaciones pueden ser aceptables para una organización grande. Sin embargo, en una empresa pequeña o mediana el costo fijo de las prestaciones sería considerablemente alto en proporción con el número de empleados y su capital, por lo que resultaría muy difícil mantener esa prestación o beneficio.

Es muy importante que el administrador de personal conozca con precisión los costos para planear nuevas modalidades, o bien, para las negociaciones colectivas con el sindicato. Además, *“para que los trabajadores tengan claro que el sueldo se compone del pago en efectivo más las prestaciones, es importante la comunicación fluida con ellos” (Hernández et al., 1983).*

Es necesario analizar cada prestación proyectándola a mediano y largo plazo, mientras que los cálculos actuariales son indispensables para evitar problemas posteriores. En países como Estados Unidos la legislación exige un informe emitido por un perito valuador.

Clasificación de las prestaciones

Cuando queremos definir y clasificar las prestaciones debemos tener claridad no es una tarea fácil. Por lo tanto, más que intentar una definición detallada del concepto hay que buscar una que sirva para plantearlo y clasificarlo. En la práctica, se suelen utilizar varios términos como prestaciones y beneficios, prestaciones sociales y prestaciones económicas, entre otros, para hacer referencia a lo que denominamos simplemente prestaciones, que el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define como *“cosa o servicio que un contratante (en este caso, la empresa) da o promete al otro (el empleado o trabajador)”*.

La compensación del personal se integra regularmente por conceptos de naturaleza diversa, de modo que a menudo resulta más provechoso hablar del paquete de compensaciones. Así, por ejemplo, el paquete de compensaciones del personal puede incluir rubros como el sueldo nominal y las prestaciones en efectivo garantizadas, aguinaldo, fondo de ahorro, seguros de salud, etc.

Las prestaciones pueden clasificarse de diferentes maneras. Sin embargo, aquí se estudiarán de la siguiente forma: pensiones y seguros; legales y de seguridad social; otras prestaciones y servicios a los trabajadores.

Pensiones y seguros

Posiblemente las prestaciones más costosas sean las pensiones por jubilación que instituciones del sector público y privado ofrecen a sus empleados, pues representan un costo fijo concedido a aquellas personas que han trabajado un determinado número de años y han cumplido una edad establecida.

Otras prestaciones importantes por el costo que representan son los seguros. En virtud de su importancia. Por el momento, se analizarán brevemente algunos tipos de seguros.

✓ **Seguros de vida**

Una de las prestaciones más antiguas son los seguros de vida, los cuales brindan protección a la viuda(o) y los hijos en caso del fallecimiento del trabajador(a). En ocasiones, los seguros incluyen protección ante posibles discapacidades permanentes totales o parciales. Habitualmente, estos seguros los otorga alguna compañía aseguradora, lo cual significa un beneficio adicional a la seguridad social.

Como regla general, la suma asegurada para un empleado se calcula en meses de sueldo y hay una cobertura por muerte natural, por muerte accidental y por muerte en forma colectiva; en otras ocasiones, los planes contemplan una cantidad fija, independiente del sueldo.

La tendencia actual es hacia los seguros pagados por la empresa. Sin embargo, en algunas compañías el costo es compartido por el trabajador y el empresario. Es recomendable que el lector revise la legislación nacional o regional al respecto, así como las principales modalidades en su país.

✓ **Seguros de gastos médicos**

Por lo general, las organizaciones a través de las instituciones de seguridad social, los que otorgan las prestaciones médicas (quirúrgicas, ortopédicas y de medicamentos); no obstante, se ha convertido en una práctica frecuente dar este beneficio mediante un seguro de gastos médicos para apoyar al trabajador en caso de que necesite incurrir en tal gasto. En países de América Latina, las prácticas para conceder este tipo de prestaciones son:

- a) Seguro de gastos médicos. Se contrata una póliza que cubre el riesgo con una empresa aseguradora.
- b) Contrato con hospitales y médicos. Se establecen convenios con hospitales y médicos independientes que ofrecen el servicio al personal; los gastos en que se incurra son pagados por la empresa en su totalidad o en conjunto con el colaborador.
- c) Reembolso de gastos. La organización reembolsa a los trabajadores los gastos que estos realicen con motivo de una enfermedad o un accidente, con ciertas limitaciones, donde posteriormente deben presentar los respectivos comprobantes, boletas y/o facturas.

Legales

En esta categoría se agrupan todas las prestaciones o los beneficios de que goza el trabajador al ser contratado por una organización. Es el caso de los días de vacaciones y otros privilegios que la ley establece.

✓ **Aguinaldo**

En Chile no existe ninguna ley que obligue a las empresas a entregar aguinaldo, por lo que no están obligadas a hacerlo. No obstante, a pesar de que no existe un documento, si este tipo de beneficio permanece en el tiempo, se establece una cláusula tácita, por lo que el empleador no podría dejarlo sin efecto. También queda como obligatorio en el caso de existir acuerdo colectivo o sindical.

Como no es obligación entregar el aguinaldo, tampoco existe una normativa sobre cómo se hace efectivo el beneficio. Así, por ejemplo, puede que no haya dinero de por medio, pero sí una canasta familiar.

En algunos casos también existe la combinación de productos, comestibles y bebestibles, junto a dinero.

MODELO DE AGUINALDO EN ALGUNOS PAISES

Aguinaldos	
México	Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual, equivalente a 15 días de salario por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, recibirán la parte proporcional del mismo
Guatemala	La Constitución establece que, los patronos están obligados a otorgar un aguinaldo anual no menor del 50% del sueldo ordinario mensual que devenguen sus respectivos trabajadores
El Salvador	Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo. Los patronos estarán

Aguinaldos	
	obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio
Honduras	Se pagará el aguinaldo calculando con base en el promedio de los salarios ordinarios percibidos durante el tiempo trabajado en el año que se trate o en su caso de manera proporcional
Nicaragua	El salario adicional anual o décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido, salvo cuando se devengare salario por comisiones, obra, a destajo y cualquier otra modalidad compleja; en estos casos, se pagará conforme el salario más alto recibido durante los últimos seis meses
Panamá	El décimo tercer mes es una bonificación especial establecida en la ley, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones recibidas durante el año, incluidas las vacaciones. Se paga en tres partidas iguales.
República Dominicana	El empleador está obligado a pagar al trabajador durante el mes de diciembre la duodécima parte del salario ordinario devengado por el trabajador en el año calendario, sin perjuicio de los usos y las prácticas de la empresa.
Puerto Rico	A conceder a cada empleado que haya trabajado 700 horas o más o 100 horas o más cuando se trate de trabajadores de muelles, dentro del indicado periodo, un bono equivalente al 3% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares, para el bono que se concederá en el año

Aguinaldos	
	2006; al 4.5% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares, para el bono que se concederá en el año 2007; y al 6% del total del salario hasta un máximo de 10,000 dólares para el bono que se concederá a partir del año 2008, devengados por el empleado o trabajador dentro de dicho lapso de tiempo
Colombia	El aguinaldo debe pagarse en dos cuotas, a mitad y a fin de año, y se le conoce como prima
Venezuela	Los trabajadores domésticos tendrán derecho a una prima de Navidad en la primera quincena de diciembre, conforme a las reglas siguientes: después de 3 meses de servicio, 5 días de salario; después de 6 meses de servicio, 10 días de salario; y después de 9 meses de servicio, 15 días de salario
Ecuador	Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el 24 de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario
Perú	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.
Bolivia	No se especifica el pago de aguinaldo en las leyes laborales.

Aguinaldos	
Argentina	El sueldo anual complementario será abonado en dos cuotas. El importe que abonar en cada semestre será igual a la doceava parte de las retribuciones devengadas en dichos lapsos
Uruguay	La Ley del Contrato de Trabajo establece un salario anual complementario y debe pagarse en dos cuotas.
Costa Rica	Se otorga a finales del año como un pago más aparte del salario del mes.

✓ **Vacaciones**

Las vacaciones pueden entenderse, de manera genérica, como el tiempo que el trabajador descansa de las actividades que realiza de manera personal y subordinada para su empleador, con goce de sueldo.

De acuerdo con la legislación chilena los trabajadores con más de un año de servicio con un empleador tienen derecho a 15 días hábiles de vacaciones, donde se le paga el sueldo íntegro. El trabajador acumula 1,25 días por mes de trabajo.

Éstas se concederán de preferencia en primavera o verano, considerándose las necesidades del trabajo realizado. El sábado se considerará siempre inhábil, para efectos del conteo de días de vacaciones ocupados.

Las vacaciones deberán ser continuas, pero el exceso sobre 10 días hábiles podrá fraccionarse de común acuerdo.

Las vacaciones podrán acumularse por pacto entre empleador y trabajador, pero sólo hasta por dos períodos consecutivos.

Si un trabajador tiene acumulados dos periodos consecutivos, deberá tomarse las vacaciones, al menos, el primer periodo, antes de completar el año que les da derecho a unas nuevas vacaciones.

MODELO DE VACACIONES EN ALGUNOS PAISES

Vacaciones	
México	Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco.
Guatemala	Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.
El Salvador	Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento, o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones, cuya duración será de quince días.
Honduras	El periodo de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio del mismo patrono tendrá como duración mínima la

Vacaciones	
	<p>que a continuación se expresa: Después de 1 año de servicio continuo, 10 días laborables consecutivos. Después de 2 años de servicios continuos, 12 días laborables consecutivos. Después de 3 años de servicios continuos, 15 días laborables consecutivos. Después de 4 años o más de servicios continuos, 20 días laborables consecutivos.</p>
Nicaragua	<p>Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de 15 días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones por cada 6 meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador.</p>
Panamá	<p>Las vacaciones se registrarán por 30 días por cada 11 meses continuos de trabajo a razón de un día por cada 11 días al servicio de su empleador.</p>
República Dominicana	<p>Los empleadores tienen la obligación de conceder a todo trabajador un periodo de vacaciones de 14 días laborables, con disfrute de salario, conforme a la escala siguiente:</p> <p>Después de un trabajo continuo no menor de un año ni mayor de cinco, 18 días de salario ordinario.</p> <p>Después de un trabajo continuo no menor de cinco años, 18 días de salario ordinario</p> <p>Para la aplicación del artículo 179, rige la siguiente escala:</p> <p>Trabajadores con más de 5 meses de servicios, 6 días.</p> <p>Trabajadores con más de 6 meses de servicios, 7 días.</p>

Vacaciones	
	<p>Trabajadores con más de 7 meses de servicios, 8 días.</p> <p>Trabajadores con más de 8 meses de servicios, 9 días.</p> <p>Trabajadores con más de 9 meses de servicios, 10 días</p> <p>Trabajadores con más de 10 meses de servicios, 11 días.</p> <p>Trabajadores con más de 11 meses de servicios, 12 días</p>
Puerto Rico	<p>Acumulación de días = 1 1/4 días por mes de trabajo ininterrumpido.</p> <p>Licencia médica = 1 día por mes de trabajo ininterrumpido</p>
Colombia	<p>Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a 15 días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.</p>
Venezuela	<p>El periodo de vacaciones comprende 15 días remunerados por año de trabajo ininterrumpido y un día adicional por año sucesivo de servicio, hasta 15 días hábiles</p>
Ecuador	<p>Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un periodo ininterrumpido de 15 días de descanso. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de 5 años al mismo empleador tendrán derecho a gozar, adicionalmente, de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, siendo el tope máximo 15 días.</p>

Vacaciones	
Perú	Tiene derecho a descanso vacacional el trabajador que cumpla una jornada ordinaria mínima de 4 horas, siempre que haya cumplido dentro del año de servicio
Bolivia	<p>Para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones:</p> <p>De 1 a 5 años de trabajo, 15 días hábiles.</p> <p>De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles.</p> <p>De 10 años en adelante de trabajo, 30 días hábiles.</p>
Argentina	<p>El trabajador gozará de un periodo mínimo y continuado de descanso anual remunerado:</p> <p>De 14 días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de 5 años.</p> <p>De 21 días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de 5 años no exceda de 10.</p> <p>De 28 días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de 10 años no exceda de 20.</p> <p>De 35 días corridos cuando la antigüedad exceda de 20 años.</p>

Seguridad social

En todos los países de América hay institutos de seguridad social que escudan diversos rubros. Estas instituciones se financian con la cooperación o aportación de los trabajadores, empresarios y, en ocasiones el Estado.

Entre los seguros que ofrecen regularmente se encuentran las pensiones por vejez, protección de cesantía en edad avanzada, invalidez y otras. Como cada país tiene sus propias reglas, hay que analizar cada una de estas pensiones en la ley correspondiente.

✓ **Pensión por incapacidad**

Existen varias maneras en que los trabajadores pueden compensarse durante periodos en que son incapaces de laborar como consecuencia de una enfermedad o un accidente. La mayoría de los empleados del sector público, así como los del sector privado, están protegidos para dichos casos por las instituciones de seguridad social. Como en las pensiones por jubilación, la modalidad cambia de una nación a otra, por lo que se debería recurrir a su propia legislación.

✓ **Costos por incapacidad, accidente o enfermedad en el trabajo**

En teoría, los costos de accidentes en el trabajo deben considerarse como parte de los costos de producción. Los empleados no pagan el gasto de su tratamiento, ni dejan de percibir sus ingresos durante el mismo, ni deben someterse a procedimientos legales complejos, engorrosos y costosos. En estos casos, la seguridad social les brinda toda la protección.

Otras prestaciones

Prestaciones no incluidas en otros grupos, pero de relativa importancia por su costo y por el beneficio que prestan a los colaboradores, son los descansos obligatorios durante la jornada de trabajo, los periodos para tomar alimentos, el tiempo de adaptación al puesto, el tiempo para capacitación y adiestramiento, así como otras que los contratos colectivos e individuales impongan el directorio.

✓ **Servicios al personal**

Además de las prestaciones señaladas, la mayoría de las organizaciones tienen instalaciones para dar servicio al personal, como estacionamiento gratuito y comedor.

Estos servicios, que son costos fijos para la empresa, representan un ahorro para los trabajadores, puesto que estos últimos normalmente gastarían parte de sus salarios en ellos. De hecho, algunos gobiernos establecen que muchos de los servicios provistos por las compañías se consideren parte del sueldo para fines del impuesto sobre la renta y para incrementar las cuotas a los institutos de seguridad social (US News & World Report, 1978).

✓ **Guarderías**

Las instituciones de seguridad social proveen este beneficio; sin embargo, algunas empresas han optado por otorgarlas en forma adicional y por circunstancias especiales, como las empresas que se encuentran en lugares distantes a las poblaciones.

✓ **Cajas de ahorro**

Las cajas de ahorro o mutualidades prestan dinero a sus socios con interés bajo, mientras las ganancias obtenidas, más el ahorro, se entregan al final del año. Las empresas proporcionan frecuentemente el espacio de oficina, un servicio de descuentos por nómina y el tiempo parcial o total de uno o varios empleados. Es común que las cajas sean autónomas y estén operadas por los trabajadores. En muchas ocasiones se registran como cooperativas para regirse bajo la ley. También hay cooperativas de consumo, es decir, tiendas de artículos de primera necesidad organizadas por los empleados.

Algunas compañías hacen préstamos para ayudar en la compra de casas y para ofrecer ayuda financiera que contribuirá al bienestar del trabajador.

✓ **Servicio médico y de enfermería**

Prácticamente todas las compañías de cierto tamaño ofrecen algún servicio de enfermería. La extensión de los servicios variará considerablemente, pero por lo general fueron diseñados para atender a sus empleados por enfermedades y lesiones menores. Los servicios de salud también pueden incluir atención por abuso de alcohol y drogas, así como programas de terapia, clínicas de acondicionamiento físico y consejos sobre nutrición.

✓ **Asesorías**

Algunas organizaciones han establecido servicios de asesoría a su personal en aspectos legales y financieros; otras también han contratado trabajadores sociales que ayudan a las familias de bajos recursos. Algunas más tienen un psicólogo clínico a quien los trabajadores pueden acudir.

✓ **Preparación para el retiro**

La asesoría para la jubilación o el retiro busca ayudar a los empleados a que se den cuenta de las dificultades que podrían enfrentar al dejar el trabajo. Se les ayuda a aprender a vivir con un ingreso fijo y reducido, así como a enfrentarse con cuestiones como pérdida de toma de decisiones, conflictos matrimoniales o empleo del tiempo libre (Business Week, 1978).

Por desgracia, la mayoría de los trabajadores deben enfrentar la jubilación sin haber tenido una experiencia previa y sin la posibilidad de empezar de nuevo; es frecuente que se encuentren ante una sociedad que los margina y que se sientan como un estorbo. Por ello, las empresas pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de los empleados que se jubilarán y, a la vez, establecer programas de preparación para la jubilación. Hay programas que se consideran como un “ensayo para la jubilación”. De manera ideal, los programas deben preparar a la gente a que practique cómo vivir con su pensión y cómo reemplazar su trabajo con otras actividades enriquecedoras en significación y placer (Business Week, 1978).

Según un estudio acerca de los problemas que enfrentan los jubilados, se encontró que, en orden de importancia o gravedad, fueron los siguientes:

Salud

- a) Dinero y asuntos financieros
- b) Exceso de tiempo libre
- c) Falta de convivencia con otras personas
- d) Alimentos y nutrición

- e) Transporte
- f) Casa habitación (Holley y Field, 1974)

Uno de los objetivos principales de los programas de preparación para la jubilación es ayudar a los empleados a reconocer que ellos tendrán que enfrentarse con tales problemas. Al conocerlos, estarán mejor capacitados para minimizar o aun evitar los efectos perjudiciales de la jubilación.

✓ **Edad para jubilarse**

Hace mucho tiempo que se discute el asunto de que la edad no es un determinante preciso para determinar la condición física de un individuo, su condición mental, ni sus capacidades de rendimiento en el trabajo. Algunos individuos son “viejos” a la edad de 55, en tanto que otros son “jóvenes” a los 65. Quienes se oponen a la jubilación a los 65 años, la ven como una forma de discriminación, comparable al racismo o al sexismo, lo cual viola los derechos constitucionales de los afectados.

En el pasado, no era raro observar que las organizaciones mantuvieran en la nómina hasta los 65 años a trabajadores que no podían llevar a cabo sus actividades eficazmente. Tal práctica no los exponía a la desagradable experiencia de verse forzados a marcharse y tener que dejar el trabajo a causa de un rendimiento deficiente. Por otro lado, los recortes de personal se suelen centrar en el personal de mayor edad alegando un bajo desempeño. Sin embargo, la ley exige documentar el bajo rendimiento, pero tal documentación resulta difícil obtener en muchos tipos de labores.

Con eso y todo, la jubilación abre el camino para que las nuevas generaciones entren y crezcan dentro de la organización, pues también representa nuevas oportunidades

de empleo para individuos que desean incorporarse a la vida productiva. Por último, facilita la planeación de recursos humanos a largo plazo, sobre todo en lo que se refiere a los programas de desarrollo.}

✓ **Retiro anticipado**

Muchos trabajadores son capaces de seguir productivos más allá de los 65 años; asimismo, muchos eligen no jubilarse porque las pensiones que recibirían serían insuficientes para vivir con los satisfactores mínimos. Existe la posibilidad de retirarse anticipadamente, pero los trabajadores no lo aceptan, porque significaría una reducción importante en las ya mínimas y escasas pensiones.

También parece que hay una tendencia a que aumente la edad de retiro, ante la falta de recursos de las instituciones de seguridad social.

Por consiguiente, uno de los mayores obstáculos para la jubilación prematura en la actualidad es la inflación, la cual corroe gravemente el poder adquisitivo de un trabajador después de la jubilación.

Finalmente señalaremos cuales son las prestaciones o beneficios más entregados por las organizaciones:

Lista enunciativa de las prestaciones más comunes
Actividades Socioculturales y recreativas
Aguinaldo
Apoyo en educación

**Lista enunciativa de las prestaciones más
comunes**

Apoyo en gastos de alimentación

Apoyo en gastos por defunción

Apoyo en servicios hipotecarios

Bonos por transporte o movilización

Bono por nacimiento de hijos

Bono por actividades deportivas

Becas

Bono por desempeño

Bono por productividad

Convenio con ópticas

Convenio con farmacias

Convenio con clínicas dentales

Convenio con servicentros de combustible

Convenio con residencias de veraneo

Convenio con tienda para útiles escolares

**Lista enunciativa de las prestaciones más
comunes**

Convenio con zapaterías

Convenio con empresas de entretenimiento

Club deportivo social

Compra de artículos con descuentos

Descuentos en productos de la empresa

Días feriados adicionales a los que contempla la ley

Estacionamiento pagado por la empresa

Exámenes médicos periódicos

Fondo de ahorro

Gastos médicos

Horario de entrada flexible

Jornadas de autocuidado

Viviendas para los trabajadores

Pago especial por tiempo extra

**Lista enunciativa de las prestaciones más
comunes**

Permisos con goce de sueldo para atender compromisos y contingencias personales (matrimonio del empleado, nacimiento de un hijo o muerte de familiares directos).

Plan de acciones

Plan de ahorro previsional

Planes con automotoras

Plan de pensiones

Plan de retiro

Plan múltiple de previsión social

Premios de asistencia

Premios de puntualidad

Premios por sugerencias (reducción de costos, productividad o seguridad).

Prestamos institucionales

Prestamos por urgencias

Lista enunciativa de las prestaciones más comunes
Reembolso de gastos de traslados
Seguros de vidas
Servicio de guardería o cuidado de menores
Servicio de comedor
Servicios de transporte
Servicios médicos
Subsidios por incapacidad
Tarjetas de créditos
Ropa de trabajo
Vacaciones

NUEVAS TENDENCIAS DE LA COMPENSACIÓN

En los últimos años ha cobrado auge la idea de pagar a los trabajadores (de cualquier nivel en la organización) por medio de mecanismos que reconozcan su aportación real a los resultados de la empresa. Si bien han surgido modelos tales como pago por resultados, bandas de competitividad, compensación basada en el valor económico agregado a la

empresa y pago por productividad, entre otros, aún se encuentran en una etapa de “prueba”, ya que los resultados hasta ahora no son concluyentes.

Resultaría prematuro asegurar, en ese sentido, que el éxito futuro de las empresas está basado en los conceptos que proponen tales modelos, puesto que los cambios que en esencia representan requieren de periodos extensos de entendimiento, adecuación y maduración por parte de la sociedad.

Sin embargo, los resultados indican que este nuevo camino es prometedor pues, aunque la implementación de esos modelos demanda una buena dosis de tiempo y recursos, en el corto plazo se han alcanzado metas importantes. Son pocas las empresas que han tenido tropiezos al instalar un modelo de este tipo, lo cual, de alguna forma, constituye una garantía.

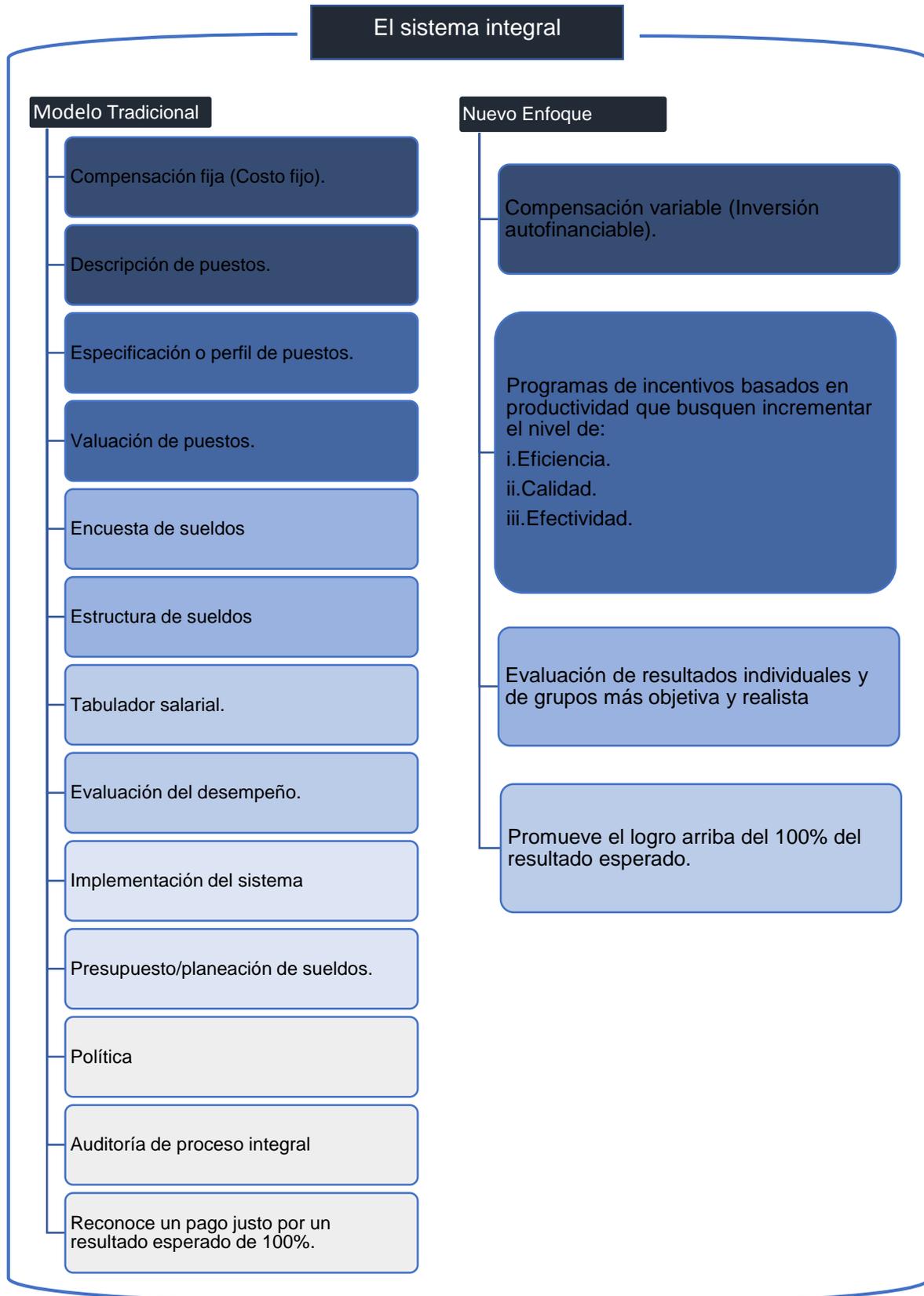
En este capítulo, se propone una metodología simple que permita al lector incursionar en esta corriente, sin que ello deba tomarse como una “receta de cocina”. Se parte del principio básico de que cada empresa es diferente de otra, pues tiene sus necesidades propias, su personalidad y su cultura, las cuales no son transferibles como simples experiencias a otras organizaciones sin las debidas consideraciones y los ajustes necesarios.

Principios del modelo de compensación variable

Para el establecimiento de la filosofía de compensación se debe tener presente que al implementar un modelo de compensación el esquema general presenta dos enfoques. El primero de ellos, que es tradicional, comprende todos los pasos y procedimientos de una compensación fija, cuya consecuencia es un costo fijo para la empresa.

El segundo enfoque nos remite a una compensación variable, con el principio de que esta debe considerarse como una inversión autofinanciable; lo anterior significa que no es posible acercarnos a los accionistas de la empresa para solicitar un aumento de capital para echar a andar el modelo, sino que hay que preguntarse cómo compartir los excedentes a partir de los recursos disponibles.

COMPARACIÓN ENTRE DOS ENFOQUES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA FILOSOFÍA DE LA COMPENSACIÓN.



Desarrollo del modelo

Los pasos que se proponen en este modelo son enunciativos, así que cada empresa debería revisarlos y definirlos de acuerdo con sus necesidades y su estrategia.

1. Aceptación del modelo

Todos los niveles de la organización tienen que estar convencidos y aceptar el modelo de compensación variable; por otro lado, el área de Recursos humanos debe ser la promotora de la idea. Hay que tomar en cuenta que aun las áreas de apoyo y staff contribuyen a los resultados finales de la empresa.

Para poner en práctica el modelo, se habrá de invertir tiempo suficiente para aclarar los principios y conceptos acerca de lo que se pretende realizar, lo cual permitirá definir:

- ✓ Los motivos por los que se desarrolla el modelo,
- ✓ el tipo de modelo,
- ✓ sus alcances y limitaciones, y
- ✓ sus compromisos.

En términos generales, el modelo debería ser:

a) Objetivo

Cualquier persona de la empresa debe entender el porqué del modelo. Es necesario que las ideas y los objetivos queden claros.

b) Participativo

El modelo tiene que desarrollarse con la participación de todas las áreas de la empresa

c) Auto aplicable

Las áreas de la empresa serán responsables de la correcta aplicación del modelo.

d) Flexible

Dadas las condiciones actuales (económicas y políticas), resulta extremadamente difícil predecir con certeza los cambios y problemas que se presenten en el corto plazo. Por ello, se requiere que el modelo tenga suficiente flexibilidad para reorientarse, o bien, para ajustarse con oportunidad.

e) Fácil de administrar

La sencillez con la que se logra administrar un programa permite asegurar el éxito de este.

f) Comunicable

Hay que desarrollar un sistema eficiente de comunicación interna que lleve el mensaje a todos los niveles, con claridad y oportunidad.

g) Autofinanciable

El modelo no requiere de inversiones iniciales, sino que debe entenderse como la repartición de los excedentes. El principio reside en responder a la pregunta: “¿Cómo podemos producir más y con alta calidad, reducir costos y ser más eficientes con los recursos disponibles?”.

2. Definición de los equipos de trabajo

Los resultados de la empresa provienen de la aportación directa o indirecta de las diferentes áreas, pues todas ellas agregan valor a los productos o servicios. Tradicionalmente, los resultados de las áreas de ventas y producción han sido más fáciles de medir; sin embargo, áreas como administración, recursos humanos y servicios, entre otras, enfrentan serios problemas al identificar sus aportaciones en forma tangible.

Para resolver lo anterior, es recomendable formar equipos de trabajo por áreas o por procesos donde los participantes definan la importancia de los servicios o productos que deben poner al alcance de los responsables primarios, con la finalidad de que estos logren los resultados esperados.

La misión y el tipo de empresa definirán cómo deben organizarse estos grupos.

3. Definición de las áreas de medición

Uno de los procedimientos para definir las áreas de medición indica que a partir del resultado final deben establecerse puntos de control que aseguren ese resultado. Para ejemplificar lo anterior, añadiremos que, a partir de un resultado, generalmente económico, se habrá que tomar en consideración los insumos de ese resultado: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Al establecer las metas de cada recurso, se están definiendo las áreas de medición.

4. Definición del modelo

Cada equipo de trabajo definirá los objetivos generales y qué parte le corresponde; a partir de este punto, fijará sus factores críticos de éxito. A la vez, cada miembro del equipo encontrará sus compromisos respecto a su grupo.

En principio, este procedimiento parece sencillo y en realidad lo es. Por desgracia, debido a cuestiones culturales no estamos acostumbrados a ser objeto de mediciones y, mucho menos, de comparaciones con otros, por lo que vencer tal inercia resulta un ejercicio complicado. Cuando un equipo de trabajo se niega a aceptar el proceso, es aconsejable excluirlo del modelo, con el objetivo de evitar la suspensión del proyecto. Con el tiempo y luego de ver los resultados de otras áreas implicadas con el modelo, el equipo forzará a sus líderes para considerar su punto de vista.

Los factores críticos de éxito tienen que definirse de tal forma que aseguren su contribución en uno o varios resultados finales de la empresa; deben ser cuantificables y definirse claramente en cuanto a sus conceptos y su forma de medirse. No deberían expresar metas subjetivas como si se tratara de aspectos estéticos, de buenas intenciones o de cualidades, ya que al momento de efectuar la medición podrían obtenerse resultados inconsistentes. Para precisar lo anterior, pensemos en una analogía. En un concurso de belleza se llega a un resultado final, aunque, por lo general, este siempre es fuente de controversia; en cambio, en una empresa las ventas netas son un resultado indiscutible.

Para un buen desarrollo del programa, es importante establecer un glosario que defina y describa los conceptos que son útiles para el desarrollo del modelo. A continuación, se presenta un ejemplo:

Glosario de ejemplo

✓ **Objetivo**

- ✓ Son los resultados esperados de aquello que tiene que hacerse, es decir, dónde debería estar el énfasis principal de lo que se quiere lograr mediante el complejo empleo de estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.

✓ **Tipos de objetivos a considerar**

1. **Específicos:** son los objetivos asociados directamente con las responsabilidades y las funciones propias del puesto.
2. **Genéricos:** por su naturaleza, estos son comunes de un nivel; por ejemplo, el gerencial. Entre los más comunes se encuentran control presupuestal, reducción del gasto, desarrollo de personal y satisfacción de usuarios principales.
3. **Personales:** son los que están orientados al crecimiento del personal evaluado (aptitudes, actitudes, habilidades, etcétera).

✓ **Meta**

- ✓ Es la cuantificación del objetivo en un estándar mensurable y tangible, que permita constatar el grado de cumplimiento del objetivo, ya sea en forma parcial o en forma total.
- ✓ Las metas que se fijen deberán ser realistas y alcanzables, además de que hay que considerar el esfuerzo que se requiere para lograrlas. El nivel de meta que se determine para cada uno de los objetivos será aquel en el que el empleado contribuya significativamente con los resultados de la empresa, con base en datos estadísticos.

✓ **Indicador**

- ✓ Es la manera de medir o evaluar un esfuerzo o la consecución de una meta. El indicador se expresa en tiempo, porcentaje, cantidad y dinero, entre otras unidades de medida.

✓ **Características de los indicadores**

Para la determinación de los indicadores se tomarán en cuenta las siguientes características:

1. **Específicos:** deberán medir o evaluar el logro de un esfuerzo o resultado específicos. **Medibles:** Tendrán que ser cuantificables, en el entendido de que cualquier actividad humana es susceptible de ser medida.
2. **Consistentes:** al medir dos o más veces un mismo evento, será necesario obtener el mismo resultado de medición.
3. **Eficientes:** habrá que medir en forma clara y precisa un fenómeno, lo mismo que sus consecuencias.
4. **Imparciales:** no podrán aplicarse de manera diferente a puestos con funciones iguales.
5. **Fáciles de medir:** Deberá ser sencilla la forma en que se toman mediciones y obtienen resultados.
6. **Entendibles:** el personal implicado en el proceso comprenderá con certeza y claridad el significado de cada indicador.

5. Reconocimiento de las diferencias personales

La fijación de factores de éxito tiene que llevarse al plano individual; primero se definen los objetivos del grupo; posteriormente, los individuales.

Como parte de la estrategia, es importante reconocer que hay diferencias entre las personas de un equipo de trabajo. Si tomamos como ejemplo el caso de varios

empleados que ocupan un mismo puesto, será evidente que algunos de ellos tendrán más experiencia o mejor desempeño que otros de reciente ingreso; por tal razón, las metas deben ajustarse reconociendo las diferencias personales, es decir, para los empleados experimentados, o de alto desempeño, las metas serán más elevadas al igual que los montos del incentivo, no así para el grupo de empleados de ingreso reciente.

Algunas empresas determinan que las metas para un puesto tienen que ser únicas. Aunque lo anterior sería un estímulo para alcanzar un estándar general de actuación, es algo circunstancial que depende del tipo de valores, misión, objetivos y cultura de la empresa. Lo que no hay que perder de vista es que las metas deberían ser realistas y alcanzables. Cuando un objetivo es demasiado lejano, es probable que se pierda el interés en él; cuando es muy cercano, carece del atractivo del logro. En cualquier caso, habrá un premio si existe el excedente monetario para repartir.

6. Control estadístico

Cuando se utilizan indicadores para medir un comportamiento, se llevan a cabo observaciones periódicas, de modo que al final se recabe información histórica de las mediciones realizadas. Conforme se recaben los datos, estos enriquecerán las predicciones y, desde luego, facilitarán la fijación de metas más precisas, evitando con ello situaciones sorpresivas e inesperadas.

Si bien es cierto que las actividades humanas son difíciles de predecir, es común que las tareas que se realizan dentro de la empresa tiendan a ser predecibles, basadas en estándares y estimaciones, así como, en el mejor de los casos, en antecedentes y registros históricos. Por ello, es importante analizar con sumo cuidado la información (si está disponible) sobre el comportamiento de los indicadores.

En caso de que no se cuente con la información por tratarse de actividades nuevas, no tener registros u otras causas similares, el criterio del personal evaluador o del personal experto podrá ser una buena fuente de información para estimar posibles comportamientos.

7. Medición y fuentes de información

Esta fase tiene como propósito dejar claramente definidas las fórmulas para medir cada objetivo e identificar las fuentes de datos correspondientes. Cuando no exista la fuente de información para la medición de un objetivo, el área respectiva establecerá un proceso para iniciar su generación y la captura de datos.

8. Establecimiento de las políticas de pago

Cuando el modelo se define para todos los grupos y las personas de la organización, hay que establecer con toda claridad y precisión los procedimientos y las políticas de pago. Los puntos que habrán de establecerse, entre otros, son los siguientes:

- ✓ Objetivos (generales y de grupo).
- ✓ Forma de medir los resultados.
- ✓ Personas elegibles en el plan.
- ✓ Metas y montos de los premios.
- ✓ Requisitos para el pago.
- ✓ Días de pago.
- ✓ Excepciones.

Cuanto más claro sea el procedimiento, siempre que los participantes conozcan con detalle las bases del plan, estaremos asegurando su éxito y reduciendo fuentes de conflictos posibles. Es recomendable diseñar formatos que contengan la información necesaria para que el modelo quede documentado de manera conveniente.

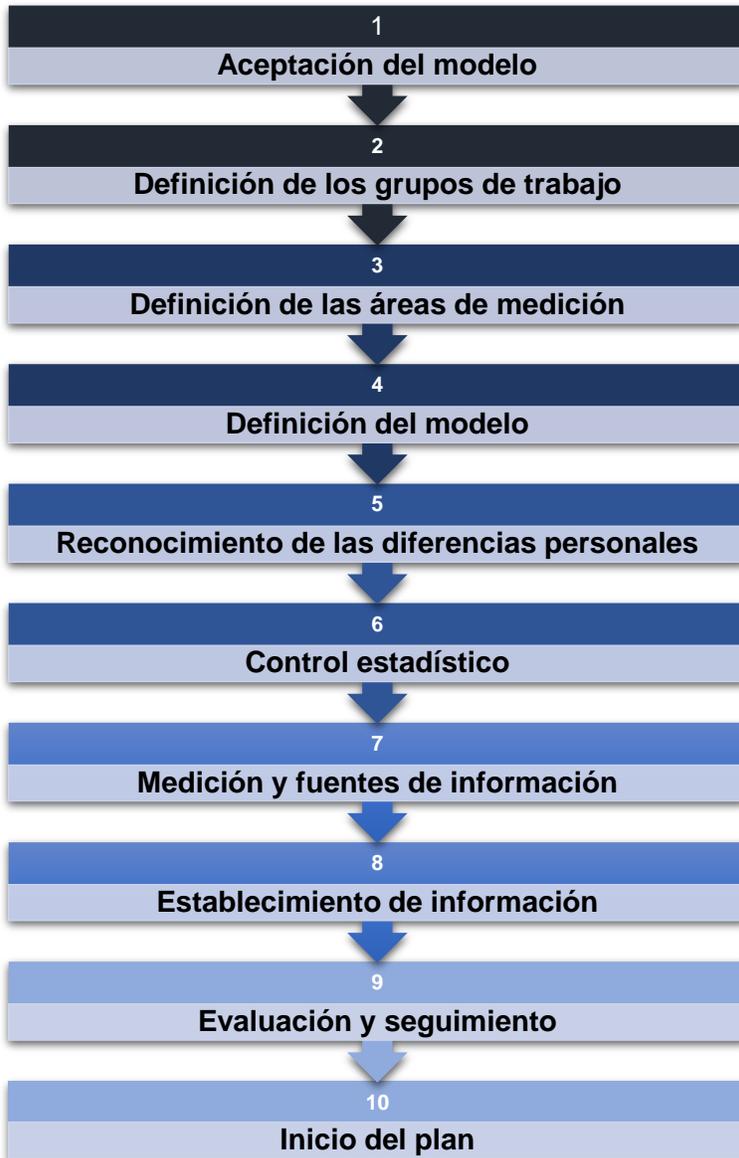
9. Evaluación y seguimiento

Cada área o grupo de trabajo serán responsables de evaluar periódicamente el avance de los objetivos y las metas por cambios de prioridad, así como altas o bajas de los mismos. La evaluación permanente reduce la posibilidad de cometer errores.

10. Inicio del plan

Es necesario asegurarse de seleccionar la fecha más oportuna para iniciar el plan. No existe nada escrito al respecto. Su criterio será la mejor guía, pero tenga presente que un programa de este tipo tal vez genere algunos conflictos.

PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE.



Pago en base a competencias

Con el pago con base en las competencias, al empleado se le paga por rango, profundidad y tipos de habilidades, así como por el conocimiento que es capaz de usar, en vez de hacerlo por el puesto que ocupa en el momento de la calificación (Ledford, 1991). Las competencias son características demostrables de la persona, lo cual incluye el conocimiento, las aptitudes y el comportamiento que permiten el desempeño (Ledford, 1995).

¿Por qué se paga a los empleados con base en los niveles de aptitud o competencia que tienen, y no con base en los puestos que ocupan? Por ejemplo, ¿por qué pagar a un auxiliar de contabilidad II que haya alcanzado cierta destreza en las técnicas contables lo mismo (o más) que a alguien que es auxiliar de contabilidad IV? Porque impulsa la flexibilidad. Se espera que las empresas que recurren a la organización de equipos, con frecuencia tengan más facilidad para rotar entre puestos. Además, los puestos en sí mismos se están haciendo móviles, al igual que los integrantes de equipos que trabajan en proyectos conjuntos e intercambian funciones.

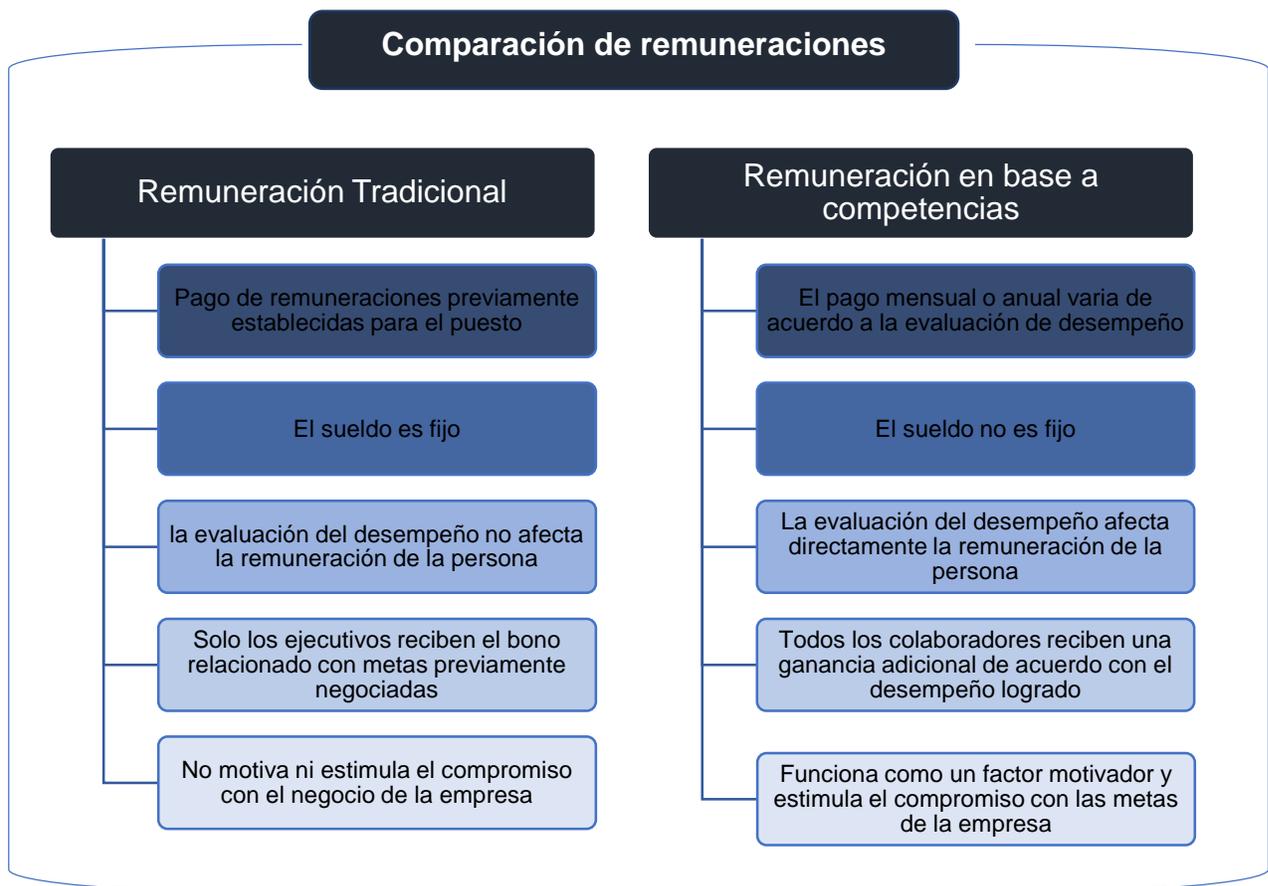
El pago con base en la competencia también puede dar apoyo a la nueva estrategia de una empresa.

Es más fácil hablar de las bondades del pago con base en aptitudes o competencias que llevarlo a la práctica, sobre todo si se le compara con el pago basado en el puesto (Lawler III, 1996). Sin embargo, se estima que más del 50% de las 1000 empresas de Fortune utilizan alguna forma de pago con base en aptitudes (Ledford, 1995).

Los programas de pago con base en competencias, por lo general, constan de cuatro componentes principales:

- 1) Un sistema que define aptitudes específicas, así como un proceso para determinar el pago de la persona con base en sus aptitudes y competencias.
- 2) Un sistema de capacitación que permite a los empleados buscar y adquirir aptitudes.
- 3) Un sistema formal de prueba de competencias.
- 4) Un diseño de trabajo que permite a los empleados cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores.

Un estudio de un programa como el descrito con base en las competencias concluyó que este dio como resultado un 58% más en productividad, un 16% más bajo en costo por parte y una reducción del 82% en el desperdicio versus la instalación con que se comparó (Murray y Gerhard, 1998).

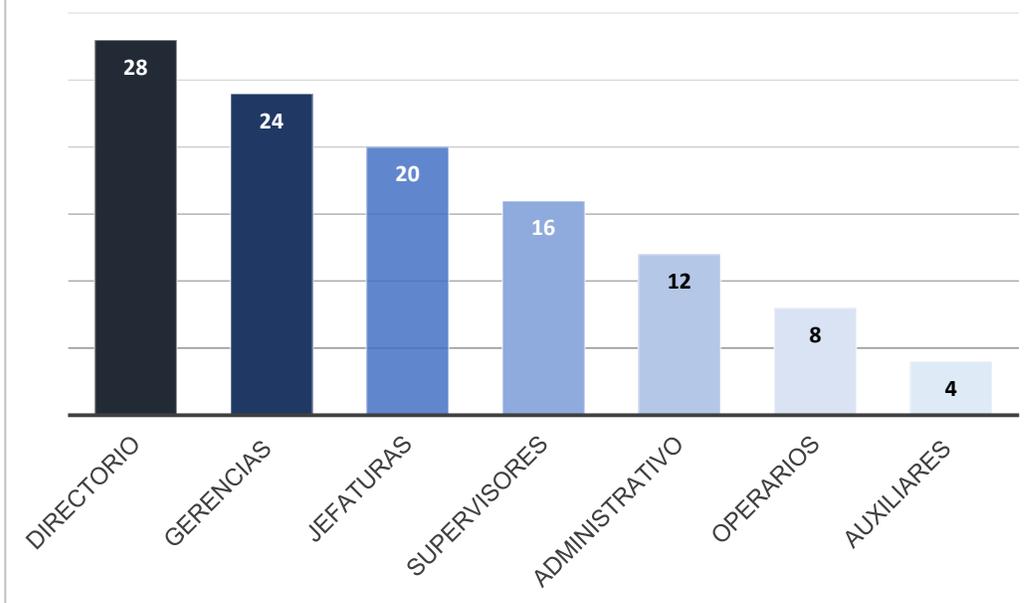


Bandas de pago

Otra tendencia de actualidad es que los empleadores aplanen sus niveles y rangos salariales de 10 niveles o más a 3 o 5, cada uno de los cuales contiene un rango relativamente amplio de puestos y niveles de salario; este proceso se conoce como ensanchamiento de la banda. Así, por ejemplo, en vez de tener 10 grados de salario, la empresa comprime los 10 grados en 3 niveles anchos de banda, cada uno de los cuales abarca un conjunto de puestos, de modo que la diferencia de sueldos entre los puestos sea muy amplia. Las compañías ensanchan la banda por varias razones; la más frecuente es para apoyar cambios estratégicos en los negocios y en la organización.

La ventaja más grande del ensanchamiento de banda es que permite mayor flexibilidad en la compensación del empleado (Hofrichter, 1993; Bergel, 1994). El ensanchamiento de banda tiene sensibilidad especial en las compañías que aplanan sus jerarquías y se organizan alrededor de equipos de trabajo. Las bandas de salarios nuevas y anchas pueden incorporar tanto a supervisores como a subalternos, pero también facilitan que los empleados se muevan a puestos de nivel un poco menor o un poco mayor, sin que haya aumentos o disminuciones en su salario. Por ejemplo, el empleado que necesite pasar un tiempo en un puesto de nivel más bajo para desarrollar cierto conjunto de habilidades podría recibir un pago más alto de lo usual por su trabajo, circunstancia que se consideraba imposible con los sistemas de pago tradicionales (Hofrichter, 1993). No obstante, en la práctica real, un sondeo reciente de 783 empleados reveló que el ensanchamiento de banda tan solo se usaba aproximadamente con el 15% (bna, Bulletin toManagement, 2000).

Modelo de Bandas Salariales



Nueva concepción del proceso de valuación de puestos

En la actualidad, se han identificado dimensiones nuevas y diferentes para la medición de puestos. Ante la necesidad de reconocer el valor de algunas actividades que los puestos desarrollan en forma constante y que resuelven necesidades del entorno, los comités valuadores las han introducido en el modelo de valuación. Estos nuevos factores que considerar en el proceso de valuación de puestos dependen del tipo de organización y de los estilos de dirección, principalmente.

Entre los factores más importantes se encuentran el *sentido del negocio*, la *administración de proyectos y relaciones*, así como dos factores más tradicionales, como las habilidades y la supervisión.

Algunos especialistas señalan que, en general, estos nuevos factores se refieren a funciones que realiza *la persona* que ocupa un puesto, lo que significa que si un individuo

interviene en un comité para que la empresa sea certificada en calidad es común que su intervención en este proyecto se deba más a sus conocimientos y experiencia que al puesto que ocupa; si la persona en cuestión dejara de trabajar en ese puesto y le asignaran otro, de cualquier forma, estaría en dicho comité.

En casi todas las organizaciones, el hecho de participar en comités o comisiones y manejar proyectos especiales no está contemplado ni en la descripción del puesto ni en su valuación; tal parece que esta actividad debe ser voluntaria y gratuita. Sin embargo, las empresas sí desean reconocerlo; por ello, en los nuevos modelos se consideran uno o más de esos factores.

El factor *sentido del negocio* tiene una relación directa con la eficiencia y la eficacia; un directivo puede alcanzar las metas “al precio que sea”, mientras que otro buscaría alcanzar las mismas metas en menos tiempo, así como con menor costo económico y social. Tal consideración produce efectos decisivos, sobre todo cuando se reconoce que los recursos no son ilimitados y que los efectos de decisiones inadecuadas pueden resultar catastróficos en muchos sentidos.

Cuando muchas empresas estaban en poder del Estado, la sociedad veía con buenos ojos que estas fueran fuentes de empleo, aunque generalmente sus productos tuvieran costos elevados y fueran de calidad deficiente. En esas circunstancias, los directivos orientaban sus decisiones en el sentido de ser generadores de empleo, aunque no fueran eficientes. Las organizaciones de hoy, en cambio, buscan que se cumplan todos los sentidos de la eficiencia, por eso la incluyen en sus modelos.

Otro nuevo factor son *las relaciones*, entendidas como la capacidad que tiene un individuo de contar con relaciones que le permitan “abrirse paso” en un mundo de negocios, que suele ser bastante hostil cuando se carece de esas relaciones.

Como se observa, estos nuevos factores son más característicos de la persona que del puesto. Así, el principio de que el puesto es impersonal y debe evaluarse sin pensar en el ocupante se vuelve cada día más difícil de cumplir, en especial ante las demandas que impone este nuevo milenio.

El pago Nuevo

El pago con base en competencias y habilidades, así como el ensanchamiento de banda son dos ejemplos de lo que los expertos llaman ahora el pago nuevo, un aspecto que cada vez se vuelve más importante.

Con el término compensación de pago nuevo, los expertos, por lo general, quieren denotar una combinación de elementos tradicionales y no tradicionales de la compensación (por ejemplo, salario, aumento en el desempeño, pago con base en competencias y habilidades) que permitan a la organización alcanzar de mejor modo sus objetivos e implementar sus estrategias (Zingheim y Schuster, 1995). Por ejemplo, el pago con base en la competencia y las habilidades puede usarse para centrar la atención de los empleados en el incremento de sus niveles de aptitud en las competencias que ahora enfatiza la estrategia de la compañía; el ensanchamiento de banda puede ayudar para que la empresa haga concordar su plan de pagos con un número reducido de niveles en la cadena de mando. Otro elemento del pago nuevo es el pago variable, cuando se premia con un pago adicional por alcanzar o exceder alguna meta, pero que no forma parte del pago base del empleado. Así, un equipo de desarrollo de productos recibiría un premio anual por cumplir sus objetivos; los vendedores reciben montos anuales especiales por lograr los objetivos en cuanto a satisfacción de los clientes.

En la opinión de un experto, en los años por venir se avizoran tres tendencias principales:

- 1) Mayor énfasis en recompensar a los individuos por sus aptitudes, conocimientos y competencias;
- 2) Más énfasis en el pago variable con base en el desempeño y por medio de acciones; y
- 3) Más énfasis en dar a elegir a los individuos las recompensas por recibir (Lawler, III, 2000).

La mayoría de los planes de pago (al menos en las organizaciones grandes) ya integran el pago base y el pago por desempeño, así como opciones y prestaciones. Por ejemplo, en DowChemical, el paquete de compensación total incluye: pago base (que se establece según el resultado de las encuestas del mercado de trabajo, sobre todo de compañías líderes); pago variable (también llamado programa de premio por desempeño); plan anual de incentivos, que se basa en tres mediciones (desempeño de la compañía, desempeño de los negocios o funcional, y desempeño individual en el equipo); planes de incentivos con acciones de largo plazo; y prestaciones (Risher, 2000).

El uso de la tecnología como herramienta de simplificación del proceso

Muchas de las etapas del proceso en la administración de la compensación pueden realizarse de una forma eficiente con la ayuda de una computadora. De esta forma, el responsable de la compensación en las empresas deja de lado actividades repetitivas y de cálculo, para dedicar más tiempo al análisis y a la interpretación de sus resultados. Por ejemplo, es factible realizar las descripciones de puesto con procesadores de texto eficientes y compartirlas en redes para su permanente actualización.

Por otro lado, es posible efectuar el proceso de valuación usando cuestionarios que habrán de responder los ocupantes de los puestos, mientras que sus supervisores y el comité de valuación se encargarán de validarlos. De esta forma, se reduce en un 90% el tiempo que se empleaba en esta etapa del proceso.

La empresa socialmente responsable

La idea de que las empresas respondan ante la sociedad forma parte de una discusión que se mantiene en la actualidad. La relación entre la empresa y la sociedad a través de una economía de mercado debe ser el centro del debate, por lo que la empresa no debe limitarse únicamente a producir riqueza para sus propietarios; es necesario, por otro lado, incluir una parte ética y quizás hasta filantrópica, así como reconocer el entorno y saber actuar dentro de un marco legal que no establezca normas restrictivas y promueva el “bien proceder”.

Vemos que muchas corporaciones se rescatan con dinero público tratando de evitar su caída en los mercados por problemas que provienen de la falta de ética, honradez y moralidad, es decir, se ha beneficiado a unas minorías en perjuicio de las mayorías; tal es el caso de unos cuantos directivos o ejecutivos que no exceden a dos o tres dentro de cada empresa, quienes reciben compensaciones anuales que pueden equivaler a cientos de años de trabajo de otros empleados menores y que crean abismos entre las clases sociales. El responsable de buscar una equidad y competitividad que evite las distorsiones que vivimos será el experto de la administración de sueldos y salarios: esta obra se escribe para ellos con el firme deseo de mejorar este mundo.

PORQUE LAS ORGANIZACIONES BUSCAN ACTUALIZAR SUS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS CONSTANTEMENTE.

No cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento. Michael Porter (1993) *“afirmaba que la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar”*. Las actividades de innovación constituyen efectivamente, junto con el capital humano, uno de los principales factores que determinan las ventajas competitivas de las economías industriales avanzadas. Sin embargo, no podemos olvidar que la única ventaja competitiva sostenible es la innovación permanente. Por eso resulta esencial fijar la atención en la forma en que los procesos de innovación son gestionados en el seno de la organización, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; el éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de innovación.

Los procesos de innovación de las organizaciones deben ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad. El mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años, donde todo era mucho más estable y predecible. Existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más abierta.

Consecuentemente, las empresas difieren tanto en el tipo y grado de innovación, como en el reflejo que esta tiene en el alcance de sus ventajas competitivas en el mercado. Además, el cambio tecnológico y las actividades de innovación no están homogéneamente distribuidos entre los diversos sectores industriales, haciendo que el conocimiento adquirido

de estos procesos innovativos sea tácito, es decir, no articulado y no transmisible a toda la organización y al sector en general.

En especial, en países en desarrollo, no se cuenta con un alto nivel de estudios e investigaciones propias en las cuales se haga énfasis en la importancia de la generación de capacidades innovativas, y tampoco existe la identificación del perfil innovador. Lo anterior a causa de que en algunas industrias toman la tecnología e insumos generados por los países desarrollados, limitando así los procesos de aprendizaje y, por tanto, la dinámica del proceso innovador, lo cual no permite la creación de tecnologías nuevas y el desarrollo de nuevos productos y procesos en respuesta al entorno económico cambiante.

En consecuencia, y finalizando este módulo se pretende realizar un análisis de la actividad innovadora y su gestión desde una perspectiva interna, es decir, obtener una mejor comprensión sobre este fenómeno de la innovación como proceso y no como resultado final, que finalmente se verá reflejado en mejores productos, procesos o en un incremento de mejores políticas institucionales y, por supuesto, en mayor competitividad.

Finalmente, como principal conclusión que podemos abordar, señalamos que para obtener éxito en la gestión de la innovación implica generar desde la gerencia una cultura relacionada con la innovación que permita, a las empresas, identificar los factores clave que caracterizan dicho proceso y que pueden clasificarse en internos y externos a la propia organización. Específicamente para el caso analizado, el proceso de innovación es de carácter informal y no sistemático, ya que busca el aprovechamiento de oportunidades del negocio y, por lo general, proviene de la exigencia y de las necesidades de los clientes, o de la reacción a circunstancias inducidas por la competencia.

¿Es la innovación simplemente un resultado?

El concepto de innovación ha tenido varias acepciones a través del tiempo. En la década de los años cincuenta era considerado como el resultado de investigadores aislados, y actualmente se ha transformado en un proceso en red orientado a la resolución de problemas que tiene su ocurrencia primaria en el mercado, lo cual implica relaciones (formales e informales) entre diferentes agentes, y el intercambio de conocimiento tácito y explícito, que facilita el aprendizaje desde diferentes formas (Lengrand & Chartrie, 1999).

En primera instancia, quienes desarrollaron trabajos sobre innovación en las organizaciones son los profesionales orientados al área de recursos humanos y economistas. Entre ellos, Schumpeter (1934) fue uno de los primeros en mencionar que la innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la consecución de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o la creación de una nueva organización de cualquier industria.

De otra parte, Schumpeter identificó la innovación en términos de los modelos Mark I y Mark II, en los cuales presentó algunos patrones de innovación que en cada sector se encuentran relacionados con su estructura industrial, la tecnología y el conocimiento base característico de ese sector. El Mark I fue denominado por este autor como la «destrucción creadora», debido a que el patrón de la actividad innovativa se caracteriza por la facilidad de ingresar en la industria y la importancia que estas nuevas empresas adquieren dentro de esa actividad innovativa. Al ingresar estas nuevas empresas también se integran nuevas ideas, nuevos productos o procesos en la industria que desorganizan los esquemas de producción, distribución y comercialización. Sin embargo, en estas circunstancias esas

innovaciones se hacen obsoletas rápidamente, impidiendo que alguna de las empresas pueda obtener una posición dominante en el mercado.

El Mark II, propuesto en 1942, subraya la importancia de las actividades de investigación y desarrollo para realizar innovaciones. Este patrón se caracteriza por lo que él llamó la «acumulación creadora», que permite la existencia de barreras de entrada que derivan de la competencia en proyectos de gran escala, su producción y recursos financieros, convirtiéndose así el conocimiento en la barrera más importante. Este modelo está asociado con la existencia de pocas empresas o empresas grandes.

En el Manual de Oslo (OCDE, 2005) se define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método organizativo o de comercialización, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. Asimismo, diferencia entre innovaciones de producto, proceso, mercadotecnia y organizacional:

- ✓ La innovación de producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes.
- ✓ La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes.
- ✓ La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- ✓ La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas de recursos humanos, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Parte de esos distintos tipos de innovación que se han generado y sus distintas aplicaciones, como las mencionadas anteriormente, han dado paso a otras clasificaciones, como la innovación radical, la innovación incremental y la de transformación o mejora.

Ahora, considerando la innovación en términos estratégicos, podemos señalar que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, este concepto puede ser mucho más amplio, tal como lo expresan Ramírez, Martínez y Castellanos (2012), ya que la innovación, que puede entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social.

Innovación como proceso

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio (Harrington, 1993).

A veces se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales. Sin embargo, la innovación se logra obtener en muchas formas, como en

servicios que se puedan ofrecer al cliente, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con otras empresas (por ejemplo, las alianzas estratégicas) o en la forma de vender un producto o servicio. De otra parte, la innovación no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, sino que también, y más frecuentemente, se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos: mejora continua.

Muchas veces se fija como indicador de una empresa innovadora sus resultados finales, es decir, los nuevos productos, tal vez porque es lo que puede visualizar el consumidor o cliente de la organización. Sin embargo, no se tienen en cuenta las actividades o procesos por los que deben pasarse internamente para obtener este resultado Anderson, Potocnik & Zhou, (2014). Por ello, la innovación debe darse como proceso debido a que abarca todas las operaciones de la empresa, es decir, que este proceso posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permite a su vez el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos que hacen más competitivas a las firmas.

Lo anterior se reafirma en el Manual de Oslo (OCDE, 2005), cuando manifiesta que las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad, ya que estas últimas favorecen el fortalecimiento de capacidades para la innovación.

La gestión de la innovación como proceso

Antonio Hidalgo Nuchera (2011) plantea que: el factor innovador ha pasado a constituir un vector estratégico que permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave insuficiencia para generar nuevos productos y procesos. En este sentido, las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno

Lo anterior está asociado a la gestión que logre desarrollar la organización frente al cambio (tanto organizacional, del entorno, como técnico o tecnológico), ya que este provoca diferentes efectos sobre el sector y su forma de incorporar estos procesos, y los resultados obtenidos dependerán de su capacidad de innovación, que a su vez se debe “a las fuentes de información más comunes que se utilizan para innovar, la manera en que se organizan las actividades innovativas y la forma en que han sido incorporadas las competencias organizacionales, productivas y tecnológicas en los procesos de innovación” (Hernández & Sánchez 2003).

De otra parte, la naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Tal como lo menciona Pavitt (2003), “la innovación es contingente y puede variar de organización en organización de acuerdo con el país o la industria en el que se encuentre, el tamaño, la estrategia y su propia experiencia innovativa. En algunas organizaciones la innovación está asociada a la introducción de un solo y único cambio, mientras que en otras se generan innovaciones a través de cambios progresivos que finalmente hacen parte de un cambio significativo. Pero no se trata solamente de innovar

con éxito en contadas ocasiones; “la innovación requiere una concienciación constante y disposición de toda la organización, hacia la consecución de mayor eficiencia que le permita transferir, de forma rápida Hidalgo, (2011).

En algunos sectores y organizaciones, los procesos de innovación se caracterizan por su informalidad, debido a que por lo general no se inscriben en procesos planeados ni obedecen a una gestión estratégica de la tecnología y la innovación, y por originarse en la solución de problemas de adaptación de tecnologías importadas.

Tal como lo menciona Peter Senge (2005), “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”, y para ello es importante que la capacidad de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de conocimiento y aprendizaje no se considere como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales; debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes.

Lo anterior también lo reafirman West (2002) y Anderson, de Dreu y Nijstad (2004), al indicar que el proceso de generación de ideas (creatividad) y su implementación (innovación), es decir, el aprovechamiento de las ideas y sugerencias de los empleados en la organización, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva.

Es por ello por lo que la cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. Para que una empresa sea más innovadora necesita una cultura orientada a lograr estas metas. Sin embargo, de nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas rígidos de planificación, áreas

funcionales comunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados Khazanchi, Lewis & Boyer, (2007). De esta manera se logra justificar y comprender que la innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria, debe estar presente en todas las áreas y en cada una de las acciones de la organización.

También se resalta la gestión de la innovación que debe realizarse dentro de la organización, comprendiendo que el proceso de innovación no está aislado de los demás procesos y sistemas de la empresa, sino que por el contrario la innovación debe estar integrada a los mismos y debe estar guiada por la gestión estratégica de la empresa. Por tanto, la gestión de la innovación debe:

- ✓ Adoptar un enfoque global, no solamente interno, que contemple aspectos como el liderazgo, el aprendizaje, la cultura organizacional, la estructura, la medición o el seguimiento de los resultados, la vigilancia o inteligencia competitiva, el establecimiento de redes de cooperación y alianzas, la definición de una estrategia de innovación, los recursos humanos, etc.
- ✓ La empresa puede instaurar procesos de innovación sumamente sofisticados y perfeccionados, pero si estos no se ven acompañados y reforzados por todo este conjunto de elementos, los resultados del proceso se verán restringidos.

De allí se derivan, como elementos clave de un modelo de gestión de innovación, la estrategia y la cultura de innovación, la búsqueda y la selección de las mejores oportunidades, la ejecución, el lanzamiento al mercado, el aprendizaje continuo de este proceso y un liderazgo hábil con el fin de maximizar los beneficios de nuevas y mejores formas de trabajar. En la actividad cotidiana se intenta proteger y estabilizar las estrategias,

las competencias y los recursos existentes, mientras que en las iniciativas de innovación se busca desarrollar y aplicar un conjunto diferente de estrategias, competencias y recursos.

Para Pavitt (2003), el proceso de innovación se desarrolla en 3 subprocesos generales que implican el desarrollo de determinadas actividades dentro de la organización que van desde el desarrollo y la implementación de una idea hasta su posterior apropiación por parte del mercado. Estos subprocesos son:

- ✓ La producción del conocimiento o proceso cognitivo, es decir, cómo las empresas generan y mantienen su know-how para llevar a cabo sus tareas.
- ✓ La transformación del conocimiento en productos, sistemas, procesos y servicios, o proceso organizacional, es decir, cómo las empresas hacen las cosas internamente o en conjunto con otras organizaciones.
- ✓ La adecuación continua del conocimiento y su transformación a las necesidades y demandas del mercado, o proceso económico, es decir, cómo las empresas establecen incentivos internos para asegurar que la innovación avance rápidamente y en la dirección correcta.

En cuanto a los factores relacionados con la gestión para facilitar la innovación, por lo general se hace referencia a las diferentes prácticas de recursos humanos, esto de acuerdo con el estudio de revisión del estado de la ciencia de la innovación y la creatividad en las organizaciones realizado por Anderson (2014). Entre los resultados se sugiere que:

- ✓ Las organizaciones que proporcionan prácticas de formación y participación de los empleados, sistemas de pago basados en el uso de rendimiento, o que permiten horas de trabajo flexibles, que hacen hincapié en la variedad de empleos y la

autonomía, y que se caracterizan por la flexibilidad de sus recursos humanos, generan niveles más altos de innovación.

- ✓ Existen otros estudios que han abordado el papel de apoyo a la gestión de la innovación organizativa en términos de liderazgo transaccional y transformacional del CEO Jung, Chow & Wu, (2003-2008), apoyo a la gestión y la actitud favorable de los altos directivos hacia la innovación (Damanpour & Schneider, 2006), también como un factor indispensable para obtener un buen nivel de innovación.

Teniendo en cuenta esos factores clave para la gestión de la innovación, Hidalgo (2011) resalta otros 3 tipos de elementos: los del negocio o mercado, los organizativos y los factores externos, que condicionan los procesos de innovación así:

- ✓ De negocio-mercado. Es importante aceptar el riesgo y tener una orientación al mercado haciendo énfasis en la satisfacción de necesidades del cliente e involucrarlo en el proceso de desarrollo del producto o servicio.
- ✓ Organizativos. Se hace necesario implantar procedimientos de identificación de oportunidades, estar abierto a la cooperación con otras organizaciones mediante la participación en redes, implantar procesos de planificación y de control, tener indicadores para medir la innovación, aplicar técnicas de gestión de la innovación e integrar la innovación a nivel funcional.
- ✓ Factores externos. Estos pueden ser amplios, por lo general están asociados con el sector al que pertenece la empresa, al contexto institucional que lo rodea o a las políticas económicas que le afectan; sin embargo, este autor resalta 2 de mayor impacto: facilitar el acceso a la financiación y a los incentivos fiscales, y conseguir un entorno favorable para la cooperación.

En conclusión, debe aclararse que en la realidad es difícil encontrar algún sector o empresa que siga al pie de la letra uno de los modelos de gestión de la innovación; lo más significativo es que cada organización genere su propia manera de gestionar su innovación, la cual también podrá variar dependiendo del tipo de innovación que se realice, el tamaño de la empresa o el propósito estratégico que se busque. Lo importante es tratar de comprender y sistematizar ese proceso de innovación para facilitar la labor del administrador o del gerente en la búsqueda de mejores resultados, considerando siempre al proceso de innovación como un elemento transversal a toda la organización y que, por tanto, deberá ser diseñado y gestionado de forma específica de acuerdo con las características y las particularidades de la empresa a través de un proceso deliberado y sistémico.