

Objetivos de la compensación

Principales decisiones de políticas de compensaciones 4

Competitividad externa: 4

Estudios de mercado de compensaciones 5

Estrategias relativas a nivel de compensaciones 5

Periodicidad en las encuestas de remuneraciones 6

Consistencia interna : Estructura de Remuneraciones : 7

Evaluación de cargos 7

Métodos de evaluación de cargos 8

Estructuras basadas en destrezas y competencias 11

Remuneración individual a los empleados: 12

Escala de remuneraciones 12

Planes de incentivos : 12

e Incentivos individuales 12

e Incentivos de grupos 13

e Incentivos generales, base empresa 14

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Como su nombre lo indica, las compensaciones representan la ponderación que dos partes, empresa y trabajadores, hacen respecto de lo que cada una da y recibe en una relación contractual laboral. Para ambas, esto es de gran importancia: para el trabajador suele ser un determinante importante de su bienestar socioeconómico. Al mismo tiempo, el empleado ve la compensación que recibe como un retorno por su capacidad, destreza, educación, desempeño y lealtad.

Por su parte, para el empleador, las compensaciones suelen ser una parte importante de sus costos, que debe mantener bajo control si quiere permanecer en una posición competitiva en el mercado en que actúa. Si tenemos en cuenta que el mayor crecimiento de las actividades económicas está en el sector de servicios, y que en éste la relación de los costos de mano de obra con el costo total suele llegar hasta el 80%, vemos que el control del costo de mano de obra es un aspecto de importancia creciente para las empresas.

El empleador también percibe que la compensación es un factor de influencia en las actitudes y motivación de los empleados. La política que una empresa tenga, respecto de este tema será muy relevante en términos de atraer gente capacitada, con la motivación para trabajar en forma entusiasta y

permanecer en la empresa a través del tiempo.

OBJETIVOS DE LA COMPENSACION

La compensación es el total de recompensas monetarias y los servicios y beneficios tangibles que recibe un empleado, como parte de una relación laboral.

Las compensaciones pueden adoptar múltiples formas, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

TIPOS DE COMPENSACIONES

DIRECTA:

- **SUELDO BASE.**
- **BONOS (MERITO, ANTIGÜEDAD).**
- **INCENTIVOS.**
- **REAJUSTABILIDAD.**

INDIRECTA:

- **PROGRAMAS DE PROTECCION.**
- **SERVICIOS Y OTROS BENEFICIOS.**
- **REMUNERACION POR TIEMPO NO TRABAJADO.**

En esta definición de compensación no se incluyen conceptos como sentimientos de logro, participación, autonomía o de relaciones interpersonales –trato, respeto, o reconocimiento al trabajo sobresaliente. Estos factores pueden considerarse como recompensas intrínsecas, parte de un sistema general de recompensas que, como tal, incluye las compensaciones, que equivalen a recompensas extrínsecas.

En una empresa, debe haber una consideración equilibrada de ambas, ya que para el empleado, en general, no son transferibles, sin embargo espera una provisión adecuada de ambas recompensas.

T. Patten sugiere siete criterios que deben cumplirse en conjunto, para lograr efectividad en una política de compensaciones:

- **ADECUADA.**– Cumple con requisitos legales, acuerdos con sindicatos, de la empresa y del empleado.
- **EQUITATIVA.**– Tanto en lo interno de empresa, como en su relación externa con cargos comparables en empresas comparables.
- **BALANCEADA.**– Existe un paquete total de compensaciones que es razonable en su composición por ejemplo, de fijo y variable, de corto o largo plazo, de remuneración base y otros beneficios o servicios.
- **COSTO RAZONABLE.**– No es excesiva, en términos de lo que la empresa puede pagar.
- **SEGURIDAD.**– Satisface las necesidades de seguridad del empleado en relación al pago, y a las necesidades que el pago puede satisfacer.
- **ACEPTABLE PARA EL EMPLEADO.**– El empleado entiende el sistema y considera que es razonable desde la perspectiva personal y de la empresa.

En resumen, podemos resumir los criterios anteriores en tres grandes objetivos de una política de compensaciones:

- **Efectividad.** Vista desde diferentes perspectivas: desempeño eficiente y motivado, productividad, orientado al cliente en calidad y servicio, control de costos.

- **Equidad.** Dimensión muy importante para la motivación del empleado.
- **Cumplimiento.** Ajustado a la legislación laboral vigente y a los compromisos establecidos con los trabajadores sobre la base de negociaciones.

PRINCIPALES DECISIONES DE POLITICAS DE COMPENSACIONES

De los objetivos planteados anteriormente se desprende que las principales decisiones relativas a las compensaciones son las siguientes:

- **Equidad o competitividad externa.** Posición relativa de las compensaciones de una empresa, en relación a las compensaciones de sus competidores.
- **Equidad o consistencia interna.** Comparación de las compensaciones entre distintos cargos, de diferentes áreas y niveles, en una misma organización.
- **Análisis individual de los empleados.** Comparación de las características individuales, tales como antigüedad, capacidad y desempeño, que justifican o hacen necesario un rango de trato individualizado para atraer, retener o motivar a una persona.
- **La administración del sistema de compensaciones** consiste en planificar los distintos elementos que se van a considerar, y su importancia relativa (por ejemplo, sueldo fijo, sueldo variable, incentivos, individuales y base empresa, forma de cálculo, aplicación a corto o largo plazo, etc.), definir la comunicación que tendrá el sistema a los empleados y monitorear y evaluar – a través del tiempo – si el sistema está cumpliendo con los objetivos propuestos.

Es importante señalar que un sistema de compensaciones puede incluir en forma adecuada la equidad externa, la consistencia interna y las contribuciones individuales de los empleados y, a pesar de todo, no lograr los objetivos propuestos si no se administran en forma correcta. En resumen, el sistema de compensaciones de una organización debe ser disecado y administrado para adaptarse a las características del entorno, apoyando las estrategias generales, de manera de lograr una ventaja competitiva, para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto.

COMPETITIVIDAD EXTERNA

Se refiere a la relación de las remuneraciones de una empresa comparada con las de la competencia.

El planteamiento anterior aparece como simple, pero presenta varias complicaciones.

En primer lugar, ¿cuál es el nivel de compensaciones de la empresa?. Para determinarlo, deberemos incluir sobre una base prorrateada (generalmente se calcula sobre una base mensual) las remuneraciones para cada uno de los diferentes cargos existentes en la organización. Al tener las remuneraciones promedio para cada cargo podemos trazar la recta de remuneraciones de la empresa. Al compararla con las rectas de remuneraciones de empresas competitivas (o con el promedio de éstas), podremos definir la situación del nivel de compensaciones de la empresa, en relación a la competencia. En segundo lugar, al decir 'la competencia', ¿Qué empresas estamos considerando? Si estamos en una región geográfica amplia, es probable que exista una población de organizaciones amplia, y por lo tanto, varias organizaciones similares a las de la empresa que quiere verificar su competitividad externa. Por ejemplo, si la región es un centro financiero con alta concurrencia, debería ser sencillo para un banco encontrar otros bancos con características similares (tamaño, colocaciones, número de empleados, nacional o internacional, etc.) con quienes poder comparar el nivel de remuneraciones. Sin embargo, en ciudades pequeñas no resultará fácil hacer comparaciones tan homogéneas. En esos casos, el mejor criterio para definir el mercado de competencia

laboral estará dado por la percepción que tengan los empleados de una empresa, de cuáles son las organizaciones comparables. Así, en lugares mas reducidos, una empresa deberá comparar su nivel de remuneraciones con otras organizaciones de diversos sectores industriales o de servicios, pero que, por algunas características, son consideradas por sus trabajadores como el mercado laboral competitivo de referencia.

- **Estudios de Mercados de Compensaciones.**

Estos estudios, conocidos comúnmente como Encuestas de Remuneraciones, serán la técnica a usar para comparar el nivel de remuneraciones de la empresa con el de la competencia.

Es de hacer notar que estas encuestas son una forma de benchmarking de muy antigua data, mucho antes que se popularizara el benchmarking como sistema orientado a definir la posición competitiva general de una empresa.

La encuesta de remuneración puede ser hecha por la misma empresa, por firmas consultoras profesionales o por asociaciones gremiales. También pueden hacerla reparticiones gubernamentales, pero en este caso, sus objetivos están orientados a aspectos sociales o de distribución del ingreso, por lo que no son tan útiles para los objetivos que buscamos.

En el primer caso, la encuesta puede ser tan simple como llamadas telefónicas a las empresas cuya información se intenta lograr. A veces se puede complementar con entrevistas, con el objeto de obtener los resultados más confiables posibles. No resulta tan barato, pero puede ser más confiable. Otro método es el envío de cuestionarios por correo, previo contacto con las empresas. La dificultad está en que los cargos encuestados deben estar muy claramente definidos; de lo contrario, la información puede resultar poco confiable. Cuando una empresa hace directamente la encuesta, es muy importante la relación de confianza que exista con las empresas de las que está obteniendo información, y tener la certeza de que esa información es real. La razón que puede impulsar a estas últimas a participar en la encuesta es que después reciben también la información procesada de toda la investigación. Sin embargo, aún hay aspectos críticos que es necesario administrar correctamente para obtener encuestas útiles

El primer aspecto dice relación con los cargos encuestados. Debido a que no es posible encuestar la totalidad de los cargos de una empresa (por tiempo, costo, o problemas de desalentar a las empresas que participan con un trabajo excesivo) hay que seleccionar una muestra de cargos que cubra todo el rango deseado (por ejemplo, nivel alto y medio de empleados si estos son los niveles encuestados). Además, debe incluir las diferentes áreas, y los cargos deben ser relativamente comunes y representativos, para así poder extrapolar una recta de remuneraciones válida. A estos les llamamos cargos claves.

Un segundo aspecto de dificultad lo constituye la muestra de empresas seleccionada. A este punto ya nos referimos anteriormente, señalando que hay que tener en cuenta las empresas con las cuales realmente se comparan los trabajadores, aunque algunas de ellas no correspondan al mismo sector industrial o de servicios.

Un tercer aspecto dice relación con la metodología usada para comparar los datos. Cargos con igual o similar nombre pueden revelar amplias diferencias en sus contenidos, en cuanto a requisitos, responsabilidades u otros. Para hacer comparaciones equivalentes, es necesario usar algún método de evaluación de cargos uniforme. Por ejemplo, el método de puntos, que se detalla más adelante.

- **Estrategias Relativas a Nivel de Compensaciones.**

Una empresa tiene tres opciones para decidir en qué nivel estará su recta de remuneraciones en relación al mercado relevante:

- Ser el líder, pagando un alto nivel de remuneraciones, por ejemplo estar en el tope, o en el percentil 90.
- Equiparar a la competencia, o intentar estar en el promedio del mercado, lo que significa estar en el percentil 50.
- Pagar rentas bajas, lo mínimo necesario para atraer a los empleados que se requieren.

La decisión que a este respecto toma la dirección superior es de gran importancia y de impacto en el desarrollo futuro de la empresa, por lo que requiere una consideración muy cuidadosa.

1. Estrategia de Alto Nivel de Remuneraciones.

Las empresas que usan esta estrategia se basan en el supuesto de que lo que se obtiene está de acuerdo con lo que se está dispuesto a pagar. Buscan maximizar sus posibilidades de atraer a los mejores postulantes en sus procesos de reclutamiento, mantener a los empleados calificados, y minimizar insatisfacciones con la política de remuneraciones. Está también subyacente la idea de que el dinero es un elemento motivador importante en el desempeño de los empleados. Al tener empleados de alta calidad, se piensa que los mayores costos se compensarán con la mayor productividad. No hay mucha investigación que valide o refute estos supuestos. (Si la hubiera, habría una mayor uniformidad en la estrategia elegida por las empresas, lo cual no sucede en la práctica).

Hay algunos sectores industriales que típicamente pagan altos niveles de remuneraciones. Por ejemplo, la industria minera, las grandes empresas consultoras, la industria farmacéutica, adoptan esta estrategia. Pero esto puede reflejar el hecho de que pueden traspasar el mayor costo a los consumidores, o que las remuneraciones, no son muy altas en relación a los costos totales de operaciones.

2. Estrategias de Remuneraciones Promedio.

El criterio más común es de equiparar a la competencia, con lo cual la empresa se asegure de estar en un nivel de costo similar a la competencia y, al mismo tiempo en una posición similar a ésta, en su capacidad para atraer y mantener una fuerza laboral calificada

3. Estrategia de Remuneraciones Bajas.

En algunas oportunidades, esto refleja la máxima posibilidad de lo que una empresa puede pagar; su capacidad de pago está restringida por otros factores internos o externos. Por ejemplo, el sector público que está sujeto a altas restricciones no puede tener la flexibilidad que tiene una empresa privada.

En otras oportunidades, el adherir a esta estrategia puede compensarlo una empresa con otros factores, tales como alto aprendizaje de los empleados, alta visibilidad en el mercado, oportunidades de ascenso rápido o buena calidad de vida laboral.

Es de hacer notar que hay muchas empresas que no tienen una estrategia única en cuanto a su nivel de remuneraciones. Por ejemplo, puede ser alta en los cargos de entrada, pero posteriormente se va estabilizando a los promedios del mercado.' A la inversa, hay casos en que es baja en los cargos de entrada, y posteriormente va alcanzando mejores posiciones relativas, en relación a la competencia. Diferentes industrias tienen factores particulares que inciden en la adopción de alguna de estas estrategias, pero es muy importante la coherencia aplicada.

Por último, podemos señalar que una estrategia de remuneraciones refleja la filosofía de una empresa en cuanto al énfasis puesto en las compensaciones: premiar el desempeño pasado (lealtad, antigüedad, trayectoria), el desempeño presente, durante el período más largo de la permanencia de un empleado en una

empresa (productividad), o el desempeño futuro (basado en potencial, para atraer a los mejores candidatos).

• **Periodicidad de las Encuestas de Remuneraciones**

En condiciones normales una encuesta una vez al año puede dar información suficiente a una empresa para verificar su posición en el mercado en cuanto al nivel de remuneraciones deseado. Sin embargo, a veces aparecen factores que obligan a tener una actitud más alerta para evitar situaciones desagradables, como perder capacidad de atraer los postulantes deseados o, peor aún, al menos en el corto plazo, perder personal clave. Estos factores pueden ser la inflación, crecimiento económico sectorial o general alto, que provoquen una escasez de personal clave.

En períodos de inflación altos se pueden producir diferencias importantes en los niveles de remuneración de una empresa y de su competencia en el corto plazo. Las cláusulas de reajustabilidad o indexación por alza del costo de vida (por ejemplo, índice de Precios al Consumidor), pueden variar mes a mes. Incluso hay reajustes una vez al año, dependiendo de la existencia de sindicatos y de su capacidad de negociación. Debido a esto, fácilmente se pueden producir diferencias de más de un 15 ó 20% en los niveles de remuneración entre una empresa con reajuste anual comparada con otras que tienen cláusulas de reajuste trimestral o mensual. Este solo factor está superando lo que los investigadores denominan como umbral mínimo monetario para optar o aceptar un cambio laboral (siendo, por cierto similares otros factores).

En períodos de alto crecimiento económico sostenido ya sea en general o de algunos sectores– se pueden generar necesidades en las empresas que superan sus disponibilidades internas y su capacidad de desarrollo oportuno de personal, especialmente algunas actividades críticas que típicamente son de alta especialización. En este caso, una empresa debe estar muy atenta para no perder su personal clave, y para atraer y capacitar personal que le permitan planificar ordenadamente la sucesión gerencial; en estos cargos críticos.

Como podemos ver, todo lo relacionado con el diseño y uso de encuestas de remuneraciones nos da, a primera vista, la impresión de ser una materia relativamente sencilla. Sin embargo, al analizar los detalles vemos que no es así. Incluso la información que nos da, al ser agregada y estadística no nos permite saber en forma exacta si la diferencia está en la remuneración base, en bonos, incentivos o servicios de bienestar. Además, comparamos la remuneración de un cargo con una curva del mercado para ese mismo cargo, con lo cual no hay comparaciones directas con otras empresas específicas, como lo suelen hacer los empleados.

CONSISTENCIA INTERNA:

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

Además de la equidad externa, una empresa debe también determinar la estructura de remuneraciones de sus empleados, que trabajan en diferentes cargos dentro de la organización. En las empresas, este proceso se puede hacer sobre la base de decisiones gerenciales arbitrarias, en función de negociación colectiva, cuando hay sindicatos o en función de evaluación de los cargos. Los dos primeros métodos pueden conducir a decisiones no sistemáticas que probablemente conduzcan a percepciones de inequidad, de parte de los empleados. El método más común es el de la evaluación de cargos y su uso está difundido ya que tiene una historia cercana a los sesenta años. En los últimos años, debido a la influencia de nuevos sistemas de trabajo –como, por ejemplo, el trabajo en equipos– han aparecido otros sistemas que, más que basarse en el valor o peso relativo de un trabajo respecto a otro, lo hace en función de destrezas y competencias del empleado.

• **Evaluación de Cargos.**

La evaluación de cargos es un proceso formal y sistemático mediante el cual se determina el valor relativo de cada cargo, con el propósito de definir su remuneración.

No siempre es fácil determinar el valor de todos los cargos en una empresa. Parece obvio que en un hospital un médico tendrá una contribución mayor en el cuidado de los enfermos, que por ejemplo, una enfermera. El punto en cuestión es cuanto más vale un cargo en relación al otro. Ya que el valor de los cargos debiera tener relación con su contribución a la efectividad de la organización, este debiera ser el criterio básico: importancia relativa de la contribución de cada cargo a los objetivos organizacionales. Esta determinación es relativamente vaga, poco práctica y subjetiva, por lo cual se usan métodos alternativos que faciliten y hagan mas objetivo el proceso. Para ello, se evalúan distintos factores requeridos para cumplir con un cargo, tales como capacidades, responsabilidades, esfuerzo requerido, y condiciones de trabajo. Si está bien hecha, una evaluación de cargos simplificará las decisiones relacionadas con la estructura de remuneraciones, haciéndolas más racionales. Hará más eficiente la comparación de cargos y se podrá usar para efectos de medición del desempeño, negociaciones, reclutamiento, selección y ascensos del personal. También es probable que se reduzcan las quejas del personal por remuneraciones.

Si una empresa se decide a utilizar la evaluación de cargos como método para racionalizar su estructura de remuneraciones, debe tomar al menos dos decisiones adicionales importantes, que influirán en la efectividad del sistema. La primera es definir el grado de participación que tendrán los empleados afectados en la evaluación de los cargos. La segunda será definir que método de evaluación se utilizará.

En relación a la participación de los empleados, y del sindicato si lo hubiere, la mayoría de los expertos están de acuerdo en que es muy positiva. Permite que los empleados tengan una mejor comprensión del sistema que se está utilizando, participen ellos mismos en la evaluación de los cargos mediante representantes, y se establezcan mecanismos de revisión de manera que alguien disconforme con la evaluación de su cargo tenga opción de ser escuchado y de que su evaluación sea revisada. En resumen, dará visibilidad al sistema, mayor confianza en sus resultados y sentido real de participación a los empleados.

Los sindicatos suelen tener posiciones diferentes en cuanto a participar o no en el proceso de evaluación de cargos, aunque a veces ellos mismos han solicitado su aplicación, en procesos de negociación colectiva.

La actitud positiva, de participar en la evaluación, puede tener un objetivo altruista de cooperar y de conocer mejor el sistema, pero también puede basarse en la idea errónea de proteger a sus miembros a través de mejores evaluaciones de sus cargos. Como el proceso es esencialmente sistemático y existen criterios predefinidos a aplicar, las evaluaciones se concentran en aspectos técnicos y no de poder. Por lo tanto, debería ser difícil favorecer o perjudicar la evaluación de algún cargo en particular.

Cuando el sindicato no desea participar, para independizarse de los resultados de la evaluación es conveniente, de todas maneras, mantenerlo informado.

La evaluación de cargos es hecha por un comité de cinco o siete personas. Es conveniente que en el comité estén representadas las partes interesadas: el área de Recursos Humanos, y personas de distintos niveles y áreas (que en lo posible cubran los sectores de la empresa que están siendo evaluados). Es necesario establecer miembros suplentes para asegurar un quórum en las sesiones, ya que normalmente el proceso toma tiempo. El mismo Comité evalúa la totalidad de los cargos, para asegurar la consistencia en los resultados. Esto también implica que los miembros del Comité Evaluador conocen los cargos que van a ser evaluados.

Generalmente se aprueba un reglamento para definir el funcionamiento del Comité, que debe ser aprobado por todos los miembros, antes de comenzar el proceso de evaluación. En el mismo reglamento se define la forma de reemplazo de los miembros del Comité a través del tiempo, procurando que sean hechos en forma parcial, para mantener la consistencia de los criterios aplicados.

Al evaluar, es conveniente que cada miembro del Comité lo haga en forma individual, para cada uno de los factores. Posteriormente, se analizarán en conjunto las diferencias y se discutirán hasta llegar a acuerdo unánime. De no lograrse, se suele pedir información adicional a la Descripción del Cargo, que es el

instrumento en función del cual se hace la evaluación, e incluso al supervisor inmediato del cargo que está siendo evaluado. Lo importante es agotar las instancias de información de manera de obtener unanimidad de parte del Comité.

• **Métodos de Evaluación de Cargos.**

Los cuatro métodos más comunes en la evaluación de cargos son los siguientes:

- Jerarquización, o ranking de los cargos.
- Clasificación, estableciendo clases o grados.
- Comparación de factores.
- Sistema de puntos.

Las investigaciones, que no son muchas, muestran que los cuatro métodos son igualmente confiables, de manera que no será este un aspecto relevante al momento de decidir qué método utilizar.

A. Método de Ranking o Jerarquización.

Es el método más simple, rápido, fácil de comprender, y de más bajo costo. Se usa en organizaciones pequeñas, con cargos a su vez, simples. En vez de evaluar los cargos en forma analítica, por parte de las tareas, en este método el evaluador jerarquiza globalmente los cargos, del más importante, al menos importante.

Las etapas típicas con el método de jerarquización son las siguientes:

- Determinar las áreas y cargos a ser evaluados
- Obtener las descripciones de cargos
- Seleccionar al Comité Evaluador
- Definir la contribución o valor del cargo
- Jerarquizar : alternar, más alto y más bajo Comparación pareada
- Mezclar las jerarquizaciones de diferentes áreas

La jerarquización misma se facilita seleccionando primero el cargo de mayor contribución o valor global. Después se selecciona el de menor valor. El proceso se continúa iterativamente, lo que facilita la tarea en los niveles intermedios, en que las diferencias de valor no aparecen tan claras. Una alternativa es comparar cada cargo con cada uno de los demás, lo que se conoce como comparación pareada y básicamente nos genera una matriz. Luego, contando cuantas veces un cargo supera a otros, podremos jerarquizar.

Si el número de cargos es alto, este proceso será difícil de justificar. Además, aunque la jerarquización esté perfecta, no nos señala la diferencia relativa entre cargo y cargo, lo que nos interesa para efectos de remuneraciones.

Por estas razones, el método de jerarquización es el menos utilizado, de los cuatro señalados.

B. Método de Clasificación o de Grados.

Este sistema es muy usado en la administración pública, y consiste en agrupar conjuntos de cargos en grados o clasificaciones. A su vez, los grados están jerarquizados desde los más complejos o *sofisticados*, hasta los más simples.

Este método funciona bien, *sí* las clasificaciones o grados están bien definidos. Es el segundo método más utilizado, debido a la incidencia del sector público.

Las etapas típicas en este método son las siguientes:

- Determinar las áreas y cargos a ser evaluados.
- Obtener las descripciones de cargos.
- Seleccionar al Comité Evaluador.
- Definir el número y características de los grados.
- Identificar cargos típicos de cada grado.
- Ubicar los demás cargos en sus grados.

En este método la parte más compleja es la definición de las características de cada grado. Mientras más explícitos queramos ser, más complicado es el proceso. Según algunos expertos, este método lleva a tratar de 'agrandar el lenguaje en las descripciones de cargos, con el objeto de alcanzar un grado más alto'.

C. Método de Comparación de Factores.

Este es el método más complejo, y el segundo en menor utilización. Es el de mayor costo y no nos da resultados más confiables. Sus etapas típicas son:

- Determinar áreas y cargos a ser evaluados.
- Obtener las descripciones de cargos.
- Seleccionar al Comité Evaluador.
- Elegir cargos claves a ser evaluados.
- Jerarquizar los cargos claves en cada uno de sus factores importantes..
- Dividir la renta actual del cargo entre los factores.
- Evaluación de los otros cargos en términos de estos factores..

Este método, en cierto sentido, es una refinación del método de jerarquización. En vez de hacerlo en forma global, aquí se hace para cada uno de los factores.

Los cargos claves se supone que son muy conocidos y sus remuneraciones son adecuadas, por la fácil comparación con el mercado.

Los factores importante suelen ser capacidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

La remuneración correcta se divide en lo que el Comité estima corresponde a cada uno de los factores, para cada cargo clave. Posteriormente, se evalúan los cargos que no son claves, con el mismo procedimiento. Finalmente, por sumatoria obtendremos la renta correcta estimada para todos *los* cargos.

D. Sistema de Puntos.

La mayoría de *los* programas de evaluación de cargos utilizan este sistema. A pesar de no ser tan fácil su elaboración, una vez hecho *es fácil* de comprender y de aplicar. Esto podría explicar su amplia difusión. Es un método analítico, ya que descompone el valor de cada cargo en factores requeridos. Al mismo tiempo es cuantitativo, ya que cada factor tiene varios grados con asignación de puntaje.

Los sistemas de evaluación por puntos suelen incluir entre siete y diez factores de evaluación. Estos deben ser globalmente inclusivos, e individualmente excluyentes. Es decir, al considerar la totalidad de los factores, para un cargo, se deben estar considerando todos los aspectos en que agrega valor. Por otro lado, al ser excluyentes, implica que lo que se evalúa en un factor es independiente de lo que evaluó en los demás, ya que no todos los factores tienen igual importancia relativa, deben estar ponderados, lo que se refleja en las diferentes escalas asignadas. Esta ponderación debe hacerse en forma previa, por un consultor, o el Comité de Evaluación, que debe ser entendido y aceptado por la empresa y los trabajadores. Un autor reconocido señala,

para trabajos administrativos, los siguientes factores, con su ponderación: Educación requerida, 20%; Experiencia requerida, 25%; Complejidad del cargo, 35%; Responsabilidad por relaciones interpersonales, 15%; Condiciones de trabajo, 5%. Una vez definidas las ponderaciones, cada factor debe identificarse con sus distintos grados y puntajes. Lo anterior, nos definirá el manual a usar en la evaluación de todos los cargos.

Un ejemplo de manual de evaluación, para cargos administrativos sería el siguiente

GRADOS

FACTORES 1 2 3 4 5 6

Educación requerida 20 40 60 80 100 120

Experiencia requerida 25 50 75 100 125 150

Complejidad del cargo 35 70 105 140

Responsabilidad por

relaciones con otros 15 30 45 60

Condiciones de trabajo 5 10 15 20

Por ejemplo, en experiencia requerida, el grado 1 podría estar definido como 'hasta tres meses; el grado 2, "más de 3 meses hasta 6 meses"; el grado 6, 'más de 5 años. El manual debe definir claramente, para cada factor y cada uno de los grados, los requerimientos del cargo. Es importante notar que los requisitos son los mínimos para desempeñar el cargo. No representa lo que el empleado tenga realmente, en ese factor. Por ejemplo, en el factor "educación requerida" alguien puede tener una educación universitaria completa, pero si el cargo no lo requiere, el grado, y por ende, el puntaje que esa persona obtenga, será inferior, en este factor.

Una vez que se ha completado una evaluación de cargos sobre la base del sistema de puntos, se puede hacer análisis de la coherencia general del sistema, en función de los puntajes totales obtenidos por cada cargo, haciendo una jerarquización del puntaje mayor al menor. Si aparecen inconsistencias claras (por ejemplo, el puntaje de un subordinado aparece con un mayor puntaje que el de su supervisor), entonces será necesario revisar esas dos evaluaciones de cargos. A este control se le llama revisión horizontal, de lo obtenido por un cargo en cada factor. También es posible realizar un control factor por factor, llamado control vertical, ya que se hace un ranking de los puntajes obtenidos en un solo factor. Por la ordenación de los cargos respecto a ese factor específico es posible verificar la consistencia de las evaluaciones.

Si se usa el método de puntos para una evaluación de cargos, sus etapas típicas serán:

- Determinar áreas y cargos a ser evaluados.
- Obtener las descripciones de cargos.
- Seleccionar al Comité Evaluador.
- Elegir los factores de compensación.
- Establecer escalas de cada factor.
- Elaborar el Manual de Evaluación.
- Aplicar el Manual, cargo por cargo.

De los cuatro métodos que hemos visto para desarrollar la estructura de remuneraciones sobre la base de los cargos mismos, el más utilizado es el sistema de puntos, en sus diferentes variantes. Tal vez la variante más conocida es la desarrollada y patentada por la firma Hay Associates, especialistas en temas de Recursos

Humanos. En su programa, que es de puntos, los factores y subfactores considerados son los siguientes:

1.- CONOCIMIENTO (KNOW – HOM)

Expertise funcional

Destrezas gerenciales

Relaciones Humanas

2.- RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Entorno

Desafío

3.- RESPONSABILIDAD.

Libertad para actuar.

Impacto en resultados finales.

Magnitud.

Se menciona este método porque es usado por más de 5.000 empresas (entre ellas, un 30% de las 500 más grandes, en el ranking de Fortune) y demuestra que no necesariamente por aumentar los factores de evaluación mejora la precisión de ésta: aquí tenemos solamente tres –conocimiento, resolución de problemas y responsabilidad, si bien al incluir los sub factores hay ocho conceptos.

• Estructuras Basadas en Destrezas y Competencias.

Para lograr una mayor competitividad, las empresas requieren ser más flexibles, realizando mejoras continuas en calidad, disminución de costos y aprendizaje permanente en general. En los conceptos estudiados anteriormente, de evaluación de cargos, la estructura de pagos interna, la equidad interna, se basaba en esas evaluaciones. Algunos autores señalan que, desde un punto de vista estratégico, las estructuras de pago que retuercen la flexibilidad, el mejoramiento y el aprendizaje se adecuan más con sistemas basados en destrezas y competencias, que aquellos basados en el contenido del trabajo.

Las estructuras de pagos o remuneraciones basadas en destrezas y competencias, pagan a lo empleados individualmente considerados, en función de lo que ellos han adquirido o demostrado, más que en función del cargo que están desempeñando. Bajo condiciones de evaluación de cargos, a los empleados se les paga en función de la tarea que realizan, sin considerar las destrezas o competencias que tengan.

La mayoría de los planes que usan estos conceptos de destrezas y competencias son nuevos y, como tales, abiertos al cambio, la innovación y – por qué no decirlo– a la corrección. Por esto, los conceptos utilizados están sujetos permanentemente a cambios en su naturaleza y alcance. Sin embargo, en lo que es hoy el estado de las artes en este tema, podemos considerar como definiciones útiles para nuestro trabajo las siguientes: Estructuras basadas en destrezas intentan relacionar las compensaciones con el grado de destrezas, capacidades y conocimiento que tiene un empleado, que es relevante para el trabajo. Se aplica, típicamente, al personal operativo, técnico y de trabajo en oficinas, donde el trabajo puede ser especificado y definido.

Las estructuras de pago basadas en competencias intentan relacionar las remuneraciones con las competencias

que son relevantes al cargo. Generalmente es usado este concepto en trabajos gerenciales, profesionales y técnicos en los cuales es más difícil de identificar y de definir su logro.

Las destrezas y las competencias se diferencian en su grado de especificidad. Las destrezas se definen para cargos específicos y su adquisición demora menos tiempo. Las competencias, por otro lado, están relacionadas con carreras. Se requiere un mayor tiempo para desarrollarlas, ya que ambas se adquieren a través del tiempo, se pueden relacionar con mejoramiento y aprendizaje continuo.

En los casos de empresas que se basan en el contenido de los trabajos, evaluación de los cargos, es válida la frase de buscar el empleado correcto para el cargo correcto. Bajo un esquema de destrezas y competencias, lo que corresponde hacer es lo inverso: asignar el trabajo adecuado a las personas, según sus destrezas y competencias. En esta perspectiva, los empleados son remunerados por el nivel más alto de destrezas/competencias que han realizado independientemente del trabajo que estén haciendo ahora.

Por cierto que las estructuras de pago basadas en destrezas competitivas tienen sus costos. Así por ejemplo, se requerirá una planeación laboral cuidadosa, tratando de evitar que personal caro (es decir, con muchas destrezas /competencias) sea asignado a tareas con exigencias inferiores. Lo que puede ser bueno como flexibilidad para períodos cortos de tiempo, se puede transformar en altos costos y pérdida de competitividad, si no hay una buena planeación.

Está claro que un sistema de pagos de estructura interna de remuneraciones basado en destrezas y competencias, es el que mejor se adaptará en el futuro a las condiciones de las empresas que requieren más flexibilidad, cargos menos burocráticos, y que se manejaban mejor para efecto de remuneraciones bajo un sistema de evaluación de cargos. Sin embargo, para el primer sistema hay todavía un largo camino por recorrer antes de establecerse como el estándar de

la actividad. Dado lo sensible y delicado que es el tema de compensaciones, es preferible adoptar una posición conservadora, usando un sistema conocido y aceptado por los empleados, y motivador en términos de productividad y desempeño, antes que aceptar métodos en que no conocemos aún todos los pros y contras.

REMUNERACION INDIVIDUAL A LOS EMPLEADOS.

En definitiva, lo que a cada empleado le interesa saber es: ¿cuál será mi remuneración? Eso lleva a su vez a la empresa a plantearse lo siguiente: ¿deben tener la misma remuneración todas las personas que están en un mismo cargo?, ¿Se premiará con una remuneración más alta a quien tenga mejor desempeño o tenga una mayor antigüedad?

Las diferencias en las remuneraciones para un mismo cargo le permiten a la empresa reconocer las diferencias que existen entre los empleados. Con ello, la empresa da indicaciones a los empleados en el sentido de que lo que busca es un mejor desempeño, una más alta productividad y que valora la lealtad, relacionada con la antigüedad del trabajador.

En sentido contrario, si la política de la empresa es no reconocer las diferencias individuales, se aplicará una tasa fija. Este método de tasas fijas es muy común, cuando existen sindicatos y las remuneraciones se van regulando por negociación colectiva. Los sindicatos generalmente son muy suspicaces del premio al desempeño. No es que no crean que hay trabajadores con mejor desempeño que otros. De lo que desconfían es de la objetividad de la evaluación del desempeño. Esto lleva a las empresas a considerar tasas fijas o remuneraciones fijas para cada cargo.

• Escala de Remuneraciones.

Bajo un sistema de diferencias individuales en las remuneraciones, la empresa establece clases o grados para

rangos de remuneraciones, con definición de máximos, mínimos y puntos medios. La conexión de estos últimos es la que representa la recta o curva de remuneraciones de la empresa. El número de grados no está predefinido y dependerá de la amplitud de la variación de los puntos en la evaluación de cargos. Dentro de cada clase o grado, a su vez hay diversos puntos a los que el empleado puede ir accediendo en función de desempeño, antigüedad o una mezcla de ambos.

PLANES DE INCENTIVOS

La remuneración en base a incentivos supone que es posible y útil relacionar el desempeño con la remuneración. Hay incentivos de tipo individual, de grupos o de la empresa en general.

• Incentivos Individuales.

Una de las formas más antiguas de pago es el plan de incentivos individuales basado en unidades producidas, que estaba acompañado por estudios de tiempos y movimientos. Hoy en día, el plan de incentivos individuales asume diversas formas: el trabajo a destajo, bonos de producción y comisiones.

En el trabajo a destajo se garantiza una remuneración por hora –la base– por cumplir con un resultado esperado: la norma. Por encima de ésta se establece un sistema de remuneración por lo que supera la norma, la cual puede asumir diversas modalidades: un pago por pieza adicional igual al de las incluidas en la norma, o diferencial, en que la pieza adicional se paga a un valor más alto, o más bajo que la norma. Para que estos incentivos funcionen, tienen que estar bien diseñados y administrados. Según estudiosos del tema, algunas de las condiciones para hacer más efectivos los incentivos, son:

- La tarea es gustada, no es aburrida.
- El supervisor refuerza y apoya el sistema.
- El plan es aceptable tanto para los empleados como por la gerencia y probablemente los incluye en el diseño mismo.
- Los estándares están cuidadosamente diseñados.
- El incentivo financiero es lo suficientemente atractivo como para inducir a una mayor producción.
- La calidad del trabajo no es especialmente importante.
- Las posibles demoras están bajo el control del empleado.

Las comisiones son una forma de incentivo individual. Su mejor aplicación es en el área de ventas, y generalmente es un porcentaje del precio del producto. Al igual que los incentivos individuales por producción, en ventas puede adoptar varias modalidades: Un sueldo base (puede también no existir) en función de un presupuesto definido y un porcentaje de comisión por lo que exceda del presupuesto (o por la venta total). En otros casos, la venta que excede el presupuesto tiene un porcentaje de comisión más alto.

Las investigaciones demuestran que los incentivos individuales (bien diseñados y cumpliendo con las condiciones indicadas anteriormente) mejoran el desempeño, pero afectan negativamente otros aspectos, como la calidad de los productos, o el servicio a la clientela, en el caso de los vendedores.

• Incentivos de Grupos.

Cuando el trabajo en equipo es importante en los resultados, o cuando no es posible identificar el aporte individual, se puede perfectamente aplicar incentivos de grupos (una unidad o sección). Dentro de estos incentivos tenemos los mismos que en los incentivos individuales, a destajo, bonos de producción, comisiones, etc. Las bases de cálculo son similares, sólo que para los grupos se calcula un incentivo general, estableciendo otras fases para la determinación de lo que cada individuo recibe. Una forma de incentivo de grupo que ha adquirido mucha difusión y uso, es la conocida como 'compartir ganancias' –gainsharing en inglés. Para muchos autores este sistema implica una filosofía de administración. Hay ciertas características

que son importantes para su funcionamiento: tamaño de la unidad no demasiado grande; producción y costos bajo control de los empleados; Relación abierta, de confianza, participativa entre empresa y los miembros el grupo; Y, por último, una fuerza laboral homogénea y competente. Ejemplos exitosos de planes de compartir ganancias son: Plan Scanlon, plan Rucker e Improshare, que a continuación se explican en forma breve.

- El plan Scanlon busca disminuir los costos de mano de obra, sin disminuir el nivel de actividad de una empresa. Los incentivos se calculan como una función de la relación de los costos de mano de obra y el valor de venta de la producción. El monto que resulte como bono se reparte en un 50% para los empleados del grupo (que incluye tanto directos como indirectos, en la producción), un 25% para la empresa, y un 25% de reserva por posibles períodos malos. Por cierto, hay planes basados en este modelo, con algunas modificaciones.
- El plan Rucker, que tiene una formulación más compleja que el Scanlon, básicamente calcula una relación entre el valor de producción requerida por cada peso de remuneración total (del grupo afecto).

En ambos casos, plan Scanlon y plan Rucker se requiere un conocimiento (y aceptación) de una norma o estándar de productividad, sobre la cual se calculará el bono o incentivo. Esto es similar, conceptualmente, a lo que sucede con los incentivos individuales. La gran diferencia es que en estos planes de grupos se desarrollan comités de trabajadores que, en lo básico, evalúan las sugerencias de mejoras a la producción, logrando un ambiente muy participativo y mejorando notablemente los indicadores de satisfacción en el trabajo, de los participantes.

- El plan Improshare es un plan de compartir ganancias relativamente nuevo, que ha mostrado ser fácil de administrar y de comunicar. En él, hay que desarrollar un estándar que identifica las horas esperadas requeridas para lograr un nivel aceptable de producción. Esto se logra por estudios de tiempos y movimientos hechos por ingenieros industriales o por la medición durante un período base del factor desempeño. Cualquier ahorro que se obtiene de producir las cifras acordadas en menos horas que las estimadas, se comparte entre la empresa y el grupo. Una investigación en más de cien empresas aplicando este plan mostró aumentos de productividad de más de 10% en los dos primeros años, y más de 20% en el tercer año.

• **Incentivos Generales, Base Empresa.**

En rigor, los podríamos considerar como incentivos de grupos, en que la base es más amplia y la metodología de cálculo es distinta. Los planes más comunes son: participación de utilidades, participación sujeta a riesgo, y participación accionaria de los trabajadores.

Participación en Utilidades.

En lo básico, significa que la empresa paga a los trabajadores una proporción de las utilidades, después de asegurar una rentabilidad o pago al capital. Este pago al capital en empresas que usan el sistema es de 8 a 10%.

De los tres tipos de incentivos analizados, individuales, de grupos y base toda la empresa, este último es el de menor efecto motivador para un trabajador individual.

Este resultado de investigaciones tiene gran lógica, ya que el empleado no ve una relación directa entre su mejor desempeño y el efecto de éste en resultados generales, y en definitiva, en su bono o incentivo. Además, para trabajadores de nivel medio o bajo una motivación inicial positiva, puede disminuir o cambiar de signo cuando ve que el se preocupa de disminución de costos menores, pero que hay decisiones superiores que significan –en su opinión correcta o equivocada– gastos innecesarios o incluso derroches.

A pesar de lo anterior, la participación en utilidades ha seguido aumentando y hoy en día, según informes oficiales, en Estados Unidos, un 40% de la fuerza laboral privada (no agrícola) recibe alguna forma de participación de utilidades.

La participación de utilidades adopta una de tres alternativas: pago inmediato, pago diferido, una parte inmediata y el resto diferido. Como es de suponer, el pago inmediato (por ejemplo, al término del balance anual) es más motivador que las otras dos alternativas, y, el pago total diferido, es la menos motivadora de las alternativas. Sin embargo, en países como Estados Unidos, es la más usada. La razón está en ventajas tributarias específicas que es difícil encontrar en otros países.

Se pueden señalar al menos dos ventajas importantes de la participación de utilidades sobre los incentivos individuales y grupales. En primer lugar, son mucho más fáciles de calcular, y con mayor transparencia para el trabajador. Si, por ejemplo, la participación se relaciona con las cifras del balance, se tiene la confianza en información de especialistas financieros, tributarios y auditores externos respecto de la corrección de las cifras. La segunda ventaja es absolutamente pragmática: la participación de utilidades se está aplicando, en Estados Unidos, en empresas grandes, medianas y chicas. Una de las conclusiones generales que se puede sacar de lo anterior es que la dirección superior de las empresas norteamericanas creen en la participación de sus empleados, en el compromiso y en el involucramiento que se estima lograr con la participación de utilidades.

Participación en Utilidades Sujeta a Riesgos.

En los planes comunes de participación de utilidades, un empleado tiene su compensación base y, si los resultados son buenos, recibe una compensación adicional variable. En períodos malos percibe su base y nada más. En los programas de participación de utilidades sujetas a riesgo, cuando se ponen en práctica hay una baja real de las compensaciones fijas, de un porcentaje, que es el que la empresa estima que daría como participación de utilidades en un escenario exitoso. Por ejemplo, si una empresa estima que la participación de utilidades, de cumplir su presupuesto, será de un 15%, entonces, al poner en práctica el plan de utilidades sujetas a riesgo, las remuneraciones base se bajan a 85 (100-15). Si hay pérdidas, el trabajador recibirá sólo 85 como compensación total. Pero si la empresa cumple sus metas exitosas, el empleado recibirá los 85 más los 15 retenidos, más 15 de su participación de utilidades, más 15 por haber aceptado el riesgo. En total, en una situación como la planteada, estaría recibiendo 130, en vez de 115, que habría sido la cifra en un plan común de participación de utilidades no sujetas a riesgo. Con este sistema, lo que la empresa hace es traspasar una parte del riesgo de sus negocios a los trabajadores. En cierto sentido, la compañía está tomando un seguro durante los años con buenos resultados, minimizando las pérdidas de años malos por la menor compensación pagada a los trabajadores. Los resultados de estos planes de participación en utilidades sujetos a riesgos son demasiado nuevos como para sacar conclusiones respecto a la satisfacción de los trabajadores.

Planes de Participación de la Propiedad, en Base a Acciones.

Algunas empresas consideran que si los empleados tienen la posibilidad de tener acciones de la empresa, aumentará su compromiso con la organización, lo que a su vez influirá en un mejor desempeño. Este esquema, en algunas ocasiones adopta características similares al plan de opción de compra de acciones de los altos directivos, en que la opción puede ser ejercida discrecionalmente durante un cierto periodo de tiempo, que puede ser de tres a cinco años. Si el precio de mercado es superior al de la opción, naturalmente los empleados comprarán las acciones para las cuales están autorizados. En otros casos, las empresas exigen que sus trabajadores de determinado nivel hacia arriba tengan, individualmente, una cierta cantidad de acciones. Hay diferencias en los métodos de compra de acciones cuando un trabajador deja de pertenecer, cualquiera sea la causa, a una empresa. Hay casos en que el empleado debe vender sus acciones con la idea de que éstas sigan en manos de los trabajadores actuales.

Como vemos, hay una amplia diversidad en el manejo de este tema, de parte de las empresas. Lo que las

unifica son sus objetivos: lograr un paquete de compensaciones más atractivo para los empleados y, al mismo tiempo, que éste represente menores deducciones tributarias, por concepto de impuestos.

La tendencia a los incentivos sobre la base de grupos y de toda la empresa, refleja, en gran medida, el cambio que se ha experimentado en los procesos de trabajo. Los equipos de trabajo, como unidad básica laboral, han adquirido gran popularidad, desplazando, en muchos sectores industriales y de servicios, a las personas, individualmente consideradas. Por lo tanto, el aumento en la popularidad de los incentivos grupales (o base empresa), en desmedro de los individuales, está reflejando una adecuación de los sistemas de remuneraciones a la realidad laboral.