

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD I

SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Las organizaciones deben definir un sistema de remuneraciones, el cual debe reunir las siguientes características:

- Permitir compensar al trabajador por su responsabilidad, capacidad y esfuerzo, suponiendo un estímulo a la productividad del trabajador,
- Ser de comprendido fácilmente por el trabajador,
- Permitir que la gerencia pueda controlar los costos del personal, sin dificultar a la empresa el proceso de registro necesario para la elaboración de la nómina de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.

El sistema de remuneraciones de una empresa debe estar acorde y definido por su política salarial.

POLITICA SALARIAL

Definir una política salarial constituye una de las funciones principales de la administración de recursos humanos, lo cual nos servirá para apoyar al activo más valioso de la organización, sus recursos humanos. Una política salarial debe ser equitativa, estructurada y comprendida claramente. A través de estos componentes, más los que veremos a continuación, una organización puede comprender acerca de su política salarial pasada y presente, y así poder establecer una política salarial sólida. Una política salarial es una política institucional que le entrega a la organización un marco conceptual común en base a la cual se determinan todos los salarios del personal de la organización.

La política salarial no es estática, es dinámica y evoluciona.

Objetivos de una política salarial

Los principales objetivos de implementar una política salarial son:

- Conseguir a las personas disponibles mejor calificadas, para así lograr la misión de la organización
- Entregar una remuneración constante y equitativa a los trabajadores en función a las tareas que desempeñan y a las responsabilidades asignadas
- Alentar y motivar a los trabajadores a mejorar su nivel de desempeño;
- Estimular la productividad y retención del recurso humano calificado;
- Notificar a los trabajadores respecto a los parámetros básicos que se utilizan para establecer los niveles salariales.

Una política salarial sólida que es comunicada a los empleados y que además es entendida por ellos, permitirá a la institución establecer equidad en todo el personal y, a su vez, una planificación y asignación de recursos adecuada.

Establecimiento de una política salarial

Para establecer una política salarial, una institución debe contar con las bases necesarias para poder comenzar. Para lo anterior, la organización debe determinar:

- Si posee actualmente una *política salarial*.
- Como es esta política salarial, si es que existe.
- Cuál es la importancia de revisar la política salarial en este momento.

Si existe un *Departamento de Recursos Humanos*, este debe ser quien conduzca el análisis planteado anteriormente, si no es así, lo debe asumir un comité establecido específicamente con este propósito. Es importante que dicho Comité sea equilibrado para entregar una apropiada perspectiva en todos los aspectos de la organización.

Elementos de una política salarial

Una vez terminada la revisión anterior, el comité debe comenzar a discutir los diversos elementos de la política salarial, los cuales se detallan a continuación:

1. Definiciones actualizadas y precisas de los distintos cargos que existen en la organización, en la cual se incluyan las responsabilidades de los trabajadores, la experiencia que deben tener, el nivel educativo y a quién deben reportarse.

Para lo anterior debemos revisar:

- Como se ve el organigrama actual y si está actualizado.
- Que tipos de cargos tiene la organización.
- Cuantas personas trabajan actualmente en la organización y como podría crecer la organización en el futuro.
- La actualización de todas las descripciones de los cargos y si es necesario cambiar algunas de ellas.

Esta revisión nos ayudará a determinar si el organigrama y las descripciones de los cargos que tenemos en la actualidad son adecuados, y a su vez, a determinar si debemos realizar cambios antes de determinar una nueva política salarial.

2. Una estructura de grupo que asocie cargos que tengan similares niveles de experiencia, responsabilidad y habilidad.

Para lo anterior debemos revisar:

- Como clasificaríamos o agruparíamos los cargos de la organización.
- Cuantos niveles o agrupaciones son necesarios.

Un sistema de clasificación nos definirá la estructura de la política salarial. La revisión de este elemento nos ayudará a determinar qué sistema de clasificación o agrupación es el más indicado para la organización. Es importante que la institución

elija un sistema que sea flexible con lo cual poder manejar los posibles cambios a nivel de la organización, ya que, el sistema de clasificación o agrupación no es de fácil modificación.

3. Una escala salarial para cada clasificación o agrupación que determinamos anteriormente, la cual se estructurará en base a un análisis de mercado, las escalas salariales para puestos similares en organizaciones de la misma índole a nivel local y/o en áreas geográficas parecidas. Es muy importante establecer escalas salariales que permitan el crecimiento en el futuro y que consideren los cambios en el costo de vida, ya que, es difícil cambiar una estructura salarial que ya se encuentra implementada en la organización.

Para lo anterior debemos revisar:

- Las diferencias que existen en las responsabilidades y tareas de los empleados dentro de cada agrupación o clasificación.
- Como deberían representarse estas diferencias en las escalas salariales.
- Si los cargos actuales están acordes a estas escalas salariales. Si el rango de responsabilidades de las descripciones de los cargos reflejan las agrupaciones.
- Como podríamos determinar los niveles de responsabilidad para cada rango.
- Qué nivel de salarios recibirían los empleados si trabajarán en un cargo similar en otra institución de las mismas características.
- Qué variables externas se podrían considerar para evaluar consistentemente las escalas salariales.

La investigación de mercado es primordial para determinar una política salarial. La organización tiene que estar al tanto de los salarios de mercado para así poder garantizar la competitividad y la contratación de personal experimentado y calificado. Los medios por los cuales se obtiene el análisis del mercado deben ser consistentes a fin de garantizar un análisis comparativo equitativo, y a su vez deben ser efectuados regularmente y en periodos predeterminados.

La organización debe establecer las escalas a nivel de cada agrupación, para así realizar un seguimiento y control de las variaciones en el desarrollo profesional de cada uno de los empleados en una agrupación.

4. Debemos tener atención particular en el salario inicial en cada escala salarial para así garantizar la equidad a nivel de toda la organización.

Para lo anterior debemos revisar:

- Qué determinará la base para establecer un salario inicial.
- Que niveles de responsabilidad están relacionados con la descripción del cargo.
- Que tanto debería pesar la experiencia y/o preparación académica de la persona.

- Cómo se dará a conocer en la organización la modalidad utilizada para calcular el salario inicial.
- Determinar si es necesario realizar ajustes en el salario inicial, y si es así, de que manera se implementarán estos ajustes.

El método para establecer un salario inicial debe ser equitativo, consistente y claramente comprendido, esto es de suma importancia. En base a este método, el personal comienza su historia salarial con la organización y, por ende, la organización querrá garantizar transparencia para evitar problemas futuros relacionados con los salarios.

5. Cada escala salarial debe contener los pasos que entreguen la oportunidad de aumentar los salarios de los empleados de manera equitativa a medida que demuestren un mejor desempeño.

Para lo anterior debemos revisar:

- Si cada escala salarial entrega crecimiento profesional y/o ascensos.
- Si es posible para la institución absorber este crecimiento de acuerdo a las estructuras actuales.

De acuerdo a esta revisión se debe asignar una escala salarial a cada agrupación/nivel. En cada escala es importante que los empleados tenga la oportunidad de crecer profesionalmente y, cuando fuese adecuado, ser ascendido acorde a su mejor desempeño, por lo tanto, cada escala salarial debe contener pasos para permitir y adecuarse a este crecimiento.

6. Una política se desarrolla para permitir ajustes salariales, repartidos equitativamente entre todos los trabajadores, y que a su vez, este ajuste se determine a través de una base programada.

Para lo anterior debemos revisar:

- Con qué frecuencia se deberían entregar los incrementos salariales basados en el costo de vida.
- Existen fluctuaciones de la moneda nacional que nos lleven a una política de la institución para efectuar ajustes salariales relacionados a esto.
- Cuál sería la mejor forma de comunicar esta política.

Una organización debe adecuarse a los distintos cambios en los costos de vida en forma regular. Las variaciones de la moneda podrían llegar a tener un impacto muy duro, tanto a nivel de la institución, como de los salarios del personal. Por tanto, es de suma importancia para las organizaciones determinar una política a nivel de la organización para manejar estas variaciones consistentemente.

7. Determinar un Comité de Compensación, que junte regularmente y de forma programada para revisar las escalas, fijar aumentos de acuerdo a los méritos de los empleados.

Para lo anterior debemos revisar:

- Quiénes deben ser los miembros del Comité de Compensación.
- Cada cuanto tiempo debería reunirse el Comité.
- En qué circunstancias el Comité podría convocar una junta extraordinaria.

El Comité de Compensación debe velar porque la revisión salarial sea justa y equilibrada; y es de suma importancia que los empleados entiendan cual es el papel que desempeña el Comité. La composición y propósito del Comité debe comunicarse en la política salarial para que así todos los miembros del personal estén conscientes de su existencia.

Adicionalmente, en el proceso de reclutamiento de personal, la política salarial debe ser comunicada al potencial empleado para garantizar la claridad de la política desde el inicio de su empleo.

Finalmente es muy importante revisar cada uno de los elementos de la política salarial, ya que, estos ayudarán a la institución a conseguir un consenso en relación a la estructura de dichos elementos. A través de la revisión de cada elemento de la política salarial, propuestos anteriormente, la organización podrá desarrollar un marco para la nueva política salarial.

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD I

INTRODUCCIÓN A LA POLÍTICA SALARIAL

5. SALARIO Y BENEFICIO

El salario y los beneficios en el trabajo son dos de las preocupaciones laborales más comunes entre muchos empleados. Las leyes que regulan al salario y beneficios laborales han evolucionado conforme el paso de los años.

Salario es el pago que se le entrega a un empleado, de manera periódica por parte de un empleador, a cambio del trabajo para el cual fue contratado. Es la compensación monetaria que reciben los trabajadores por su servicio. En otras palabras, es el dinero que recibe una persona de la empresa, o entidad para la que trabaja, por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.

El término beneficios se refiere cualquier otra prestación que un empleado reciba además del salario en efectivo. Algunos beneficios como las ausencias por causas médicas y familiares están estipulados por la ley y, por lo general, estos beneficios no tienen costos para empleador, excepto la ausencia del empleado al trabajo. Si un empleado requiere de cierto beneficio laboral, el cual se encuentra cubierto por la ley actual, como las ausencias para ciertos propósitos, su empleador está obligado a otorgarle dichos beneficios sin sanción alguna.

A diferencia de los beneficios otorgados por ley, algunos beneficios son opcionales y es un tema que debe negociar el trabajador con el empleador. Estos beneficios, por lo general incluyen el seguro médico, por discapacidad, dental, o de vida. Aunque estos beneficios son opcionales debido a que el empleador no está obligado por ley a proporcionarlos, un empleador quien decida facilitarlos debe seguir ciertas regulaciones.

6. ENTORNO LEGAL Y LEGISLACIÓN SALARIAL

6.1 La Legislación Laboral en Chile

La legislación laboral es el conjunto de disposiciones legales que tienen por objetivo regular las relaciones en el mundo del trabajo. Este conjunto de leyes implica principalmente a lo que se conoce como trabajo asalariado; es decir, la relación que existe entre un empleador y un trabajador. Además todo este conjunto de leyes se encuentran en el *Código del Trabajo*.

De acuerdo con el Código del Trabajo:

El Empleador es la persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo.

El Trabajador es toda persona natural que preste servicios personales intelectuales o materiales, bajo dependencia o subordinación, y en virtud de un contrato de trabajo.

El Trabajador Independiente es aquel que en el ejercicio de la actividad de que se trate no depende de empleador alguno ni tiene trabajadores bajo su dependencia.

En el caso de Chile, las primeras leyes sociales, relacionadas con el ámbito laboral, aparecen a principios del siglo pasado y regulaban cuestiones tan básicas y esenciales como las que se indican a continuación:

- Ley sobre habitaciones obreras (1906)
- Ley de descanso dominical (1915)
- Ley “de la silla” (1915), destinada a los empleados de comercio para que descansaran mientras no estaban atendiendo público.
- Ley de accidentes del trabajo (1916).
- Ley sobre salas cunas (1917), en las fábricas donde trabajaban mujeres.

Código del trabajo - Artículo N° 2: Reconócese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan. Son contrarias a los principios de las leyes laborales las discriminaciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad u origen social. En consecuencia, ningún empleador (patrón) podrá condicionar la contratación de trabajadores a esas circunstancias.

Corresponde al Estado amparar al trabajador en su derecho a elegir libremente su trabajo y velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de los servicios.”

6.2 El Contrato de Trabajo

El Código del Trabajo determina que el Contrato de Trabajo puede ser individual o colectivo. El contrato es individual cuando se celebra entre un empleador y un trabajador. Es colectivo cuando es celebrado por uno o más empleadores con una o más organizaciones sindicales o con trabajadores que se unen para negociar colectivamente con el objeto de determinar condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo establecido.

En el artículo 10º, el Código del Trabajo determina lo siguiente:
“El contrato de trabajo debe contener (como mínimo) las siguientes estipulaciones:

1.- Lugar y Fecha del Contrato;

- 2.- Individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador;
- 3.- Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse;
- 4.- Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada;
- 5.- Duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará acogiendo a lo dispuesto en el reglamento interno;
- 6.- Plazo del contrato;
- 7.- Demás pactos que acordaren las partes”

Además, de acuerdo al artículo 22 del Código de Trabajo, la duración de una jornada laboral no debería exceder las 45 horas por semana. Por otra parte, el artículo 28 del Código del Trabajo dice que este límite máximo semanal no podrá distribuirse en más de 6 días y menos de 5 días.

6.3 Remuneraciones

De acuerdo al artículo 41 del Código del Trabajo se entiende por remuneraciones como las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

No constituyen remuneración las asignaciones de movilización, de pérdida de caja, de desgaste de herramientas y de colación, los viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley, la indemnización por años de servicios establecida en el artículo 163 y las demás que proceda pagar al extinguirse la relación contractual ni, en general, las devoluciones de gastos en que se incurra por causa del trabajo.

Además, de acuerdo al Art. 42 del Código del trabajo constituyen remuneración, entre otras las siguientes;

a) Sueldo: constituye la remuneración fija, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios. El sueldo aparece como una remuneración fija, lo cual determina que siempre se debe pagar la misma cantidad.

b) Sobresueldo: constituyen las remuneraciones de horas extraordinarias de trabajo. Se entiende por horas extraordinarias las horas trabajadas en exceso de la jornada máxima legal o de la pactada según contrato de trabajo.

Son horas extraordinarias las que excedan los límites de 45 y 180 horas, según la actividad de que se trate; lo que significa que si por ejemplo se pacta una jornada de 42

horas semanales, serán extraordinarias aquellas horas que excedan de dichas 42 horas.

c) Comisión: es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador. Se entiende por comisión cualquier negocio que las partes (empleador y trabajador) denominen bajo ese concepto, así como toda remuneración que esté determinada en función de porcentaje, con excepción del que se aplica sobre las utilidades de una empresa.

d) Participación: corresponde a la proporción de las utilidades obtenidas por la empresa o sólo una de las secciones o sucursales que percibe el trabajador.

En toda participación debe haber utilidades, porque si no existen el empleado no tiene derecho a ella. El origen de la participación es contractual y no legal, lo que implica que será el acuerdo de las partes (empleador y trabajador) el que regule y determine su monto y condiciones de procedencia.

e) Gratificación: corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

De acuerdo a las normas establecidas en el artículo 44^o del Código del Trabajo las remuneraciones:

a) Permiten que su pago pueda tener lugar en distintos períodos; ya sea diario, semanal, quincenal o por mes, que es la modalidad más generalizada. También en el caso de los trabajadores a trato, se hace posible su pago por pieza, medida u obra.

b) En caso alguno su pago puede exceder de los 30 días.

c) Las partes pueden convenir el monto de la remuneración, según los intereses que cada parte resguarde, pero el monto que acuerden no puede ser inferior a la remuneración mínima mensual fijada por ley.

6.4 Salario Mínimo

No hay legislación específica sobre el salario mínimo en Chile. Sin embargo, como vimos anteriormente, en el artículo 42 del Código del Trabajo dice explícitamente que el sueldo base de un trabajador no debe ser inferior al ingreso mínimo mensual, existe más de un salario mínimo determinado por ley. La Ley 20763, la cual restablece el ingreso mínimo mensual en el año 2014, declara tres rangos diferentes de salario mínimo:

- Trabajadores entre 18 - 65 años.
- Trabajadores mayores de 65 años y menores de 18 años.

- Establece un ingreso mínimo mensual que se emplea para fines no remuneracionales.

Los salarios mínimos en Chile no varían según las regiones, por estar fijados a nivel nacional.

Además hay que tener presente que para enterar el monto del ingreso mínimo, no se deben considerar los pagos que se realicen por los siguientes conceptos:

- Horas extraordinarias.
- Asignación familiar legal.
- Asignación de movilización.
- Asignación de colación.
- Asignación de desgastes de herramientas.
- Asignación de pérdida de caja.

El salario mínimo está fijado por el Congreso Chileno, basado en la sugerencia del gobierno, quien esta asesorado por las recomendaciones del Comité Técnico formado por los representantes de los trabajadores, los académicos y los representantes gubernamentales.

El Ministerio de Finanzas y El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, La Central Unitaria de Trabajadores (CUT), La Unión Nacional de Trabajadores (UNT) y el Centro para Estudios Públicos, de la Universidad de Chile están involucrados en los ajustes de los salarios mínimos. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha anunciado la creación del "Comité Técnico de Salarios Mínimos y la Comisión Consultiva de Salarios Mínimos". Estará compuesta de representantes de trabajadores y empleados, también como de economistas y académicos. Sin embargo, no hay una ley que legalice la existencia de tal comité.

Ni el Código del Trabajo, 2002, ni varias de otras leyes de reajuste de los salarios mínimos describen explícitamente el intervalo de revisión del salario mínimo. Sin embargo, el salario mínimo en Chile se revisa cada año en el mes de julio tal como se entiende por las Leyes reajuste de los salarios mínimos que se publica cada año en julio.

El Ministerio de Trabajo Chileno es responsable del cumplimiento de todas las leyes Laborales incluyendo los salarios mínimos. Según el artículo 506 del Código del Trabajo, las violaciones de este código serán penadas con multas dependiendo de la gravedad de la infracción y el tamaño de la empresa.

Si alguien gana menos que el salario mínimo, puede quejarse ante los inspectores laborales. Además, como dice el artículo 220 del Código del Trabajo, la función del sindicato es asegurar la aplicación de las leyes de trabajo o seguridad social, y reportar las violaciones ante las autoridades administrativas.

Tabla evolución del sueldo mínimo en Chile

Desde	Hasta	Monto Bruto	Normativa
1 de junio de 1996	31 de mayo de 1997	65.500	Ley 19.457
1 de junio de 1997	31 de mayo de 1998	71.400	Ley 19.502
1 de junio de 1998	31 de mayo de 1999	80.500	Ley 19.564
1 de junio de 1999	31 de mayo de 2000	90.500	Ley 19.564
1 de junio de 2000	31 de mayo de 2001	100.000	Ley 19.564
1 de junio de 2001	31 de mayo de 2002	105.500	Ley 19.729
1 de junio de 2002	30 de junio de 2003	111.200	Ley 19.811
1 de julio de 2003	30 de junio de 2004	115.648	Ley 19.883
1 de julio de 2004	30 de junio de 2005	120.000	Ley 19.956
1 de julio de 2005	30 de junio de 2006	127.500	Ley 20.039
1 de julio de 2006	30 de junio de 2007	135.000	Ley 20.039
1 de julio de 2007	30 de junio de 2008	144.000	Ley 20.204
1 de julio de 2008	30 de junio de 2009	159.000	Ley 20.279
1 de julio de 2009	30 de junio de 2010	165.000	Ley 20.359
1 de julio de 2010	30 de junio de 2011	172.000	Ley 20.449
1 de julio de 2011	30 de junio de 2012	182.000	Ley 20.524
1 de julio de 2012	31 de julio de 2013	193.000	Ley 20.614
1 de agosto de 2013	30 de junio de 2014	210.000	Ley 20.689
1 de julio de 2014	30 de junio de 2015	225.000	Ley 20.763
1 de julio de 2015	31 de diciembre de 2015	241.000	Ley 20.763
1 de enero de 2016	—	250.000	Ley 20.763

7. COMPENSACIONES

7.1 Tipos de recompensas para empleados

Los beneficios para los trabajadores son una herramienta excelente para reconocer un buen rendimiento y hacer que el empleado se sienta valorado y apreciado. Hay muchas formas de recompensar a los trabajadores que involucran tanto esfuerzos monetarios como no monetarios. Lo más importante sobre los reconocimientos a los empleados es que tienen que ser justos para todos los trabajadores y tenerse en cuenta en situaciones apropiadas. La política de la organización, en cuanto a los beneficios para los empleados, debe ser concreta y claramente definida.

Reconocimientos monetarios

Los reconocimientos monetarios se entregan por una variedad de razones. Algunos ejemplos es cuando se cumplen con los objetivos de ventas, cuando se logra un rendimiento alto en calidad, cuando se realiza algo excepcional en una situación dada, o cuando se entrega un proyecto especial. Los reconocimientos generalmente son de dinero en forma de bonos, viajes pagados por la empresa, regalos de un catálogo de recompensas, o servicios tales como pagar por el servicio del teléfono celular o del cable.

Recompensas no monetarias

Los reconocimientos no monetarios se entregan por exceder las expectativas como miembro de un equipo, por asistencia perfecta, o por capacitarse en nuevas áreas. Algunos ejemplos de reconocimientos no monetarios son entradas de cine, cupones, agradecimientos de los jefes, horarios flexibles, un día libre, picnics, festejo de los cumpleaños y almuerzos gratuitos.

Otras recompensas

Otros tipos de recompensas también se pueden entregar a los empleados. Algunos ejemplos son un espacio de estacionamiento, la placa con la foto del empleado sobresaliente, espacio de oficinas en una esquina, artículos personalizados (maletines, agendas), camisas, chaquetas, y cupones de descuentos para empleados. Sin importar cuál sea el tipo de recompensa que se entregue, se debe ser consistente y justo al establecer el programa de reconocimientos.

7.2 Compensación y beneficios

Compensación y Beneficios es considerado una de las funciones principales dentro del área de Recursos Humanos de las organizaciones, y no solamente porque entrega el marco de gestión, de lo que en muchas empresas, es el principal gasto operativo del cuadro de cuentas, sino que además porque se reconoce su estrecha relación con el compromiso, el rendimiento y la productividad de las personas, y por tanto su relación con los resultados de la empresa.

Comúnmente, se ha dicho que los profesionales de recursos humanos deben lograr atraer, retener y motivar al talento que necesita la organización para alcanzar sus objetivos, por lo que podríamos decir que la principal tarea del área de compensación es determinar la cantidad y proporción más adecuada de los elementos de compensación para, no solamente atraer, retener y motivar, sino que además lograr la satisfacción y el compromiso de las personas con la mejor relación costo - eficacia.

Las responsabilidades específicas que tradicionalmente se han asignado a compensación y beneficios son las siguientes:

- Formulación y propuesta de la estrategia retributiva (posicionamiento de mercado, elementos de compensación a incluir en el paquete retributivo, relación entre resultados y retribución, etc.).
- Determinación de las condiciones retributivas en la contratación de nuevos empleados.
- Diseño, implantación y control de las políticas de retribución (fijo, variable y beneficios), incluyendo los sistemas que las soportan.
- Comunicación interna de la retribución.
- Atención a la fiscalidad y otros aspectos legales que afectan a la retribución.
- Proporcionar marcos integrados para la retribución (sistemas de retribución flexible, programas de compensación total, etc.).
- Analizar escenarios de retribución en función de indicadores (IPC, resultados de la empresa, etc.).
- Analizar y promover la equidad interna.
- Analizar las tendencias en el mercado y tenerlas en cuenta, mediante el análisis de estudios retributivos de mercado.
- Apoyo a la función de relaciones laborales en negociación colectiva y a administración de personal en nóminas y otros aspectos administrativos.
- Apoyo a la Dirección General en todo lo que tiene que ver con retribución.

La función de compensación y beneficios de las organizaciones debe pasar a tener una mayor integración con el resto de funciones de recursos humanos y con el resto de áreas funcionales de la empresa. Así tratar de identificar todos y cada uno de los vínculos entre el componente humano y el resto de los componentes del negocio, y gestionarlos en beneficio de la organización, en las áreas financiera, de rendimiento, de reconocimiento, y otras que se deben enfrentar conjuntamente con el resto de las tareas de recursos humanos.

La retribución, eso por lo que los empleados trabajan, y en un principio tenía sólo el objetivo simple de compensar por el trabajo. Pasó luego a ser una herramienta para atraer y retener el talento de forma competitiva, y luego una herramienta de motivación. Hoy en día, ya se reconoce el papel de la compensación en integrar, comprometer y desarrollar al personal, mediante sistemas y programas cada vez más complejos.

El actual modelo de compensación total considera 5 elementos a gestionar:

- Compensación dineraria.
- Beneficios (en un sentido amplio, todo lo que es retribución en forma no dineraria).

- Rendimiento (acciones, esfuerzo, actitudes y resultados proporcionados por la persona) y reconocimiento (por el rendimiento).
- Equilibrio vida profesional-personal (a veces se piensa que consiste solo en proporcionar suficiente tiempo libre al empleado, y el concepto va más allá: se trata de ayudarlo a que alcance sus metas tanto en el trabajo como en su vida personal)
- Desarrollo y oportunidades de carrera.

La función de compensación debe prestar atención y gestionar todos esos elementos, centrándose en el qué y el cómo, en mucha mayor medida que en el cuánto, siempre considerando que los recursos, son por esencia limitados.

Hay cuatro frentes en los que los profesionales de compensación se deben enfocar para hacer evolucionar el área de forma positiva:

- Individualización. Retribución flexible, comunicación individualizada de la retribución, atención a las circunstancias específicas de los distintos colectivos, reconocimiento de la diversidad.
- Comunicación. Aprovechando las nuevas tecnologías y oportunidades que están hoy a nuestra disposición.
- Consideración de la dimensión personal del empleado. Atendiendo al bienestar de la persona en los ámbitos de tiempo libre, salud, familia, desarrollo, patrimonio.
- Entender que la gestión de recursos humanos, con auténtico impacto sobre los resultados, no la hace recursos humanos, la hacen los gerentes. Recursos Humanos debe ser su coach, y compensación debe convencerles de la utilidad de las herramientas que puede proporcionarles, y enseñarles a utilizarlas, por ejemplo para una buena gestión del rendimiento. Así los profesionales de RR.HH. y compensación, deben convencer a los gerentes de la organización, intentando siempre algo muy difícil: medir y demostrar la rentabilidad financiera, por indirecta que sea, de las acciones que emprendemos en compensación y, en general, en Recursos Humanos.

Para mayor información y profundización puede visitar:

http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516_recurso_1.pdf

http://www.leychile.cl/Consulta/listado_n_sel?_grupo_aporte&sub=807&agr=2&comp

http://www.senado.cl/despachado-reajuste-al-ingreso-minimo-mensual/prontus_senado/2014-07-08/154523.html

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD II

VALUACIÓN DE PUESTOSⁱ

Los cargos laborales, con el mismo título no son iguales, no realizan las mismas tareas, no son del mismo tamaño, no dirigen el mismo número de empleados, por lo que estos cargos, aunque tengan el mismo nombre, no son comparables. Un claro ejemplo, de lo anterior, puede ser el comparar a los gerentes generales de una empresa de ensamblado de automóviles, con una de venta de muebles o con una de un despacho de servicios contables, los tres cargos tienen el mismo título pero son de tamaños y de circunstancias totalmente distintas.

Dado lo anterior, la valuación de puestos es un proceso para el resolver el problema anterior, el cual utiliza un conjunto de métodos especiales, para establecer el valor individual de un puesto dentro de una empresa, con relación a los demás puestos de la misma.

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa.

Los principales objetivos que tiene la valuación de puestos son:

- Entregar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.
- Establecer datos precisos para conseguir una correcta planeación y control en los costos de fuerza y trabajo.
- Reducir quejas y rotación de personal.
- Alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones.
- Mejorar la imagen externa que tenga la empresa.

La Valuación de Puestos es el método más confiable para definir los sueldos de cada cargo en una organización, cuidando que el sistema que apliquemos esté técnicamente diseñado y que tenga las variables necesarias para medir todos los puestos con equidad, porque con pocas variables, se dejarán áreas de ciertos cargos al no tomar en cuenta su responsabilidad principal. Dado lo anterior, debemos analizar detalladamente el sistema que queramos utilizar para valorar los puestos.

Si contamos con un sistema de valuación de puestos bien definido, este nos permitirá identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización, lograremos mantener la equidad interna, así como, la competitividad externa, a través de una buena administración de sueldos y salarios. Todo lo anterior se logrará a través de un buen análisis de puestos, asegurando que la importancia jerárquica de los puestos sea acorde a su contribución a los resultados de la empresa a través de la aplicación de un sistema de valuación de puestos que logre una equidad y elaboración de una alineación general de puestos.

La gran importancia de la valuación de puestos, es que nos entregará:

- Una Jerarquización del salario.
- Una Jerarquización del personal.
- Cuánto vale el puesto.
- Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
- Creación de nuevos puestos.

Todo lo anterior necesario para cualquier organización.

Así, la valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico establecido.

La valuación de puestos permite determinar desde un comienzo, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo, y a la vez, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor equidad, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc.

CLASIFICACIÓN DE SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.ii

Métodos de valoración cualitativos.

Estos métodos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo, y de esa forma nos permiten determinar una ordenación de puestos de trabajo, ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos, éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto, para lo anterior, se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo, etc.

Para el desarrollo de una evaluación cualitativa, debemos seguir los siguientes pasos:

1. Designación del comité de valoración
2. Entrevista del comité evaluador con el nivel directivo.
3. Revisión y análisis de documentos.
4. Selección de los trabajos a evaluar.

Revisaremos dos métodos de valoración cualitativos:

1. Método de jerarquización
 - 1.1 Técnica de jerarquización ascendente-descendente.
 - 1.2 Técnica de comparación de parejas.
2. Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

1.- MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

En este método los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables. Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

1.1 Técnicas de jerarquización ascendente-descendente

Para aplicar esta técnica, el procedimiento es el siguiente:

- Estudio de la descripción de cada puesto por cada miembro del comité de valoración.
- Selección del más complejo.
- Selección del menos complejo.
- Comparación y selección de los demás puestos.
- Reunión del comité evaluador.
- Clasificación por consenso.

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable.

Las ventajas de esta técnica son:

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

Las desventajas de esta técnica son:

- Bajo grado de precisión.
- No específica cuanto más complejo es un puesto en comparación con otro. .
- Difícil de sustentar ante los empleados.

1.2 Técnica de comparación de parejas

Esta técnica consiste en comparar por parejas, cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo más (+) al cargo más complejo y un signo menos (-) al menos complejo.

2.- MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS.

En este método debemos clasificar o encasillar cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida. Este método es también conocido como método de clasificación, y en el fondo, es un mejoramiento del método de jerarquización.

La aplicación de este método se puede implementar en dos fases:

A.- Elaboración del manual o escala de clasificación.

- Determinación de las categorías.
- Descripción o definición de las categorías.

B.- Aplicación del manual de clasificación.

Determinar las categorías

Cuando ya conocemos el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para lo anterior se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- Construir un conjunto de reglas de clasificación para cada clase. Por ejemplo, ¿Cuánto juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc. se requiere para desempeñar el cargo? De esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los extremos.
- Establecer una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.

Con base en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que comprendan todo el rango de niveles del área seleccionada y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus

características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad.

Se pueden seleccionar los siguientes factores:

- Complejidad en el trabajo
- Preparación necesaria
- Experiencia exigida
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental

Para el caso de cargos que realicen trabajos manuales podrían ser variables a considerar la calificación personal, el esfuerzo físico y el nivel de responsabilidad. Y en puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como variables la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y experiencia.

Describir o definir categorías

En esta etapa debemos establecer los grados de intensidad y complejidad en cada variable o factor, considerando el nivel de presencia o relevancia, en cada grupo de puestos.

Para el desarrollo en la determinación de las categorías debemos tener las siguientes consideraciones generales:

- Se deben determinar de tal forma que considere nuevos trabajos.
- Cuando no existan razones en contra, las categorías se deben tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa.
- Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal forma que exista una clara delimitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.

Aplicación del manual de escalas de clasificación

Una vez confeccionadas las escalas, debemos encasillar de los diferentes puestos. Para ello se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Comenzar por los puestos de valor más alto y más bajo, o bien los más conocidos hasta clasificarlos todos.

2. Se revisa cada función por puesto de trabajo y se decide en que categoría encasillarla, para luego tomar la decisión final para el puesto de trabajo
3. Al igual que en el sistema de jerarquización, el comité de evaluación debe llevar a cabo la valorización, armonizando los diferentes criterios.

Las ventajas de este método son:

- Es fácil de explicar y comprender.
- Es sencillo de aplicar.
- Su costo es alto.
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.
- En su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

Las desventajas de este método son:

- Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.
- No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

Métodos de valoración cuantitativos

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo tomando en cuenta las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor establece el nivel de intensidad para cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica nos entrega un puntaje total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos, nos entregará una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Métodos de puntos por factor
- Métodos de comparación de factores
- Métodos de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay

- Método de porcentaje de Turner

Al igual que en los sistemas cualitativos, el proceso implica:

- Nombrar un comité de evaluación o valoración
- Realizar entrevistas
- Revisar y analizar los documentos
- Identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación
- Determinar el tipo de trabajo a valorar

A continuación pasaremos a revisar los métodos que se consideran más importantes: el método de puntos y el método de comparación.

Método de Puntos por factor (Point Rating)ⁱⁱⁱ

Este método fue ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, y constituye el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos tomando en cuenta la importancia de los distintos componentes o factores del mismo, expresada en una escala de puntaje. Este método proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa un puesto en base a los factores o elementos que lo constituye, los cuales son generalmente llamados factores compensables. Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que en un puesto suponen suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro.

La cantidad de factores compensables que utiliza una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera muy importante, se le podría asignar un peso de 40%. A continuación, se divide cada factor en un número de grados. Éstos representan los diversos grados de dificultad que se asocia con cada factor.

El sistema de puntos requiere la existencia de un manual de puntos, el que debe contener una descripción de los factores compensables y los grados en que estos

factores pueden existir en los puestos. Asimismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados de cada factor compensable que posee el puesto.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

Por ejemplo:

Factor experiencia:

GRADO	DESCRIPCIÓN
<i>I</i>	<i>Un mes</i>
<i>II</i>	<i>Tres meses</i>
<i>III</i>	<i>Seis meses</i>
<i>IV</i>	<i>Un año</i>

Factor de responsabilidad por valor:

GRADO	DESCRIPCIÓN
<i>I</i>	<i>No tiene a su cargo manejo de dinero o valores</i>
<i>II</i>	<i>Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$100.000</i>
<i>III</i>	<i>Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$100.000 - \$1.000.000</i>
<i>IV</i>	<i>Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1.000.001 y \$30.000.00</i>

Para realizar el método de puntos por factor, debemos seguir los siguientes pasos:

1.- Elección de los factores de evaluación.

Los cuales, en general se clasifican en cuatro grupos:

- Requisitos intelectuales. Exigencias de los cargos en relación a las características intelectuales de los ocupantes. A su vez este involucra los siguientes factores de evaluación: Instrucción básica, experiencia, iniciativa e ingenio.
- Requisitos físicos. Exigencias de los cargos en relación a las características físicas del ocupante. A su vez este involucra los siguientes factores de evaluación: Esfuerzo y concentración mental o visual.
- Responsabilidades implícitas. Exigencias de los cargos en relación a aquello por lo que el ocupante debe responder. A su vez este involucra los siguientes factores de evaluación: Supervisión de persona, material o equipo, métodos o procesos e informaciones confidenciales.
- Condiciones del trabajo. Se refiere a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo. A su vez este involucra los siguientes factores de evaluación: Ambiente de trabajo y riesgo.

2.- Ponderación de los factores de evaluación.

Consiste en entregarle a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Lo anterior se realiza de acuerdo a su importancia relativa, ya que estos no son idénticos y requieren ajustes compensatorios.

3.- Montaje de la escala de puntos.

Consiste en entregar los valores numéricos (puntos) a los distintos grados de cada factor. El grado más bajo de cada factor corresponde al valor porcentual de ponderación, el cual nos servirá de referencia para establecer los otros valores numéricos. Se trata de determinar una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor.

4.- Montaje del manual de evaluación de cargos.

En este manual debemos definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. El manual de evaluación de cargos es una especie de guía de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

5.- Evaluación de cargos mediante el manual de evaluación.

Se toma un factor de turno y se compararan con él, todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Normalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos y en las columnas, los factores de evaluación.

6.- Trazado de la curva salarial.

Consiste en convertir los valores de punto en valores monetarios, lo cual se logra por una serie de pasos.

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante o el salario medio en caso de ser varios ocupantes. Una vez que se tengan expresados en puntos, y en salarios actualmente pagados por la organización, se puede dibujar una grafica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas, y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas. Para configurar los valores de cada uno, se construye un grafico de distribución de frecuencias para indicar los valores de evaluación de los cargos y sus respectivos salarios. Puede dibujarse la línea media o la línea de tendencia de salarios.

7.- Definición de franjas salariales.

Consiste en verificar, que a lo largo de la línea de salarios, a cada valor en puntos le corresponda un único valor de salarios. Para lo cual es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, aplicando un alojamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea.

Las clases de los cargos son mutuamente excluyentes, de modo que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los de otras franjas más elevadas o menos elevadas.

Método de Comparación de Factores.

Este método es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación.

Este método propone cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

El método de comparación, exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. Elección de los factores de evaluación. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos factores pero más amplios.

2. Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.

3. Elección de los cargos de referencia, los cuales se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.

4. Jerarquización de los factores de evaluación. Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación.

Por ejemplo:

Orden de Jerarquización	Aseador	Recepcionista
1	<i>Requisitos físicos</i>	<i>Habilidades exigidas</i>
2	<i>Condiciones de trabajo</i>	<i>Responsabilidad</i>
3	<i>Habilidades exigidas</i>	<i>Requisitos intelectuales</i>
4	<i>Responsabilidad</i>	<i>Requisitos físicos</i>
5	<i>Requisitos intelectuales</i>	<i>Condiciones de trabajo</i>

5. Luego debemos evaluar los factores para así asignar valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario, cada factor debe tener su valor y la suma total de dichos valores constituye el 100%. Para cada uno de los factores de los cargos de referencia debe decidirse el valor de cada factor lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero.

6. Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores. Ahora la tarea consiste en hacer concordar los resultados de la evaluación de factores con los obtenidos en la jerarquización original de los factores. El método más simple consiste en montar una matriz de jerarquización de factores en que cada factor de evaluación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.

7. Escala comparación de cargos. Consiste en transformar esta matriz de jerarquización de evaluación de los factores, en una escala comparativa de cargos.

Con la escala comparativa de cargos está listo el instrumento de evaluación de cargos mediante el método de comparación de factores. En esta escala, cada cargo se clasifica en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores; luego se suman los valores en pesos para tener la evaluación global del cargo.

Esta técnica es menos exacta que la evaluación por puntos, pero es la que ofrece mayor confiabilidad entre todas las técnicas de evaluación de cargos, desde el punto de vista global del cargo. Esta técnica es menos exacta que la evaluación por puntos, pero es la que ofrece mayor confiabilidad entre todas las técnicas de evaluación de cargos, desde el punto de vista global de las evaluaciones.

BIBLIOGRAFÍA

ⁱ Unidad de Capacitación. (2013). Evaluación de Transferencia al Puesto de Trabajo 2013. octubre 2014, de Universidad de Chile Sitio web:
<http://www.uchile.cl/noticias/94377/informe-de-evaluacion-de-transferencia-al-puesto-de-trabajo>

ⁱⁱ Rajevic M, E. Goya G, F. Pardo B, C. (2000). *Los Puestos Directivos en el Estado Chileno Hacia un Sistema de Gerencia Pública*. octubre 2014, de CEP Chile Sitio web: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3523_1753/refor2_01_rajevic.pdf

ⁱⁱⁱ Ballen. A, (2012). *Valuación por puntos para asignación de salarios*. octubre 2013, de Prezi Sitio web: <http://prezi.com/8w44zrmsrny4/valuacion-por-puntos-para-asignación-de-salarios>

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD II

VALUACIÓN DE PUESTOS

Objetivos de la Unidad III

1. Calcular las remuneraciones aplicando la legislación laboral y previsional.
2. Reconocer los aspectos contables y tributarios de los finiquitos de acuerdo a la legislación laboral.
3. Analizar remuneraciones para las diferentes relaciones laborales en una empresa.

Contenidos

1. Definición e importancia.
2. Clasificación de los sistemas:
 - 2.1. No analíticos/No cuantitativos /Analíticos/Cuantitativos
3. Jerarquización o ranking y Clasificación o Comparación por grados.
 - 3.1. Descripción, ventajas y desventajas.
4. Sistema de puntos y sistema de comparación de factores: ventajas y desventajas.

En las semana anteriores se revisó La valuación de puestos y los sistemas y técnicas para llevarlo acabo. En esta semana se definirán algunos criterios para elegir el mejor sistema de valuación de puestos, de acuerdo al tipo de empresa u organización donde se quiera aplicar.

A continuación se revisará, el análisis y descripción de puestos, para entender que es, cómo aplicarlo y para que es útil.

CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS

El conocimiento esencial de medir el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, sirva de base para un sistema de remuneración inclusive es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los puestos sobre una base consistente y sistemática.

Una técnica bien desarrollada de evaluación de puestos tiene obvias ventajas para lograr una estructura interna, y así determinar el conjunto de tareas que el ocupante del puesto deberá desempeñar y determinar qué puesto este dentro de la estructura organizacional, y, por tanto la posición relativa de cada puesto dentro de la estructura de puestos de la organización.

En sentido estricto, la valuación de puestos intenta determinar la posición relativa de cada puesto con los demás, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

Como existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de puestos está relacionada con la obtención de datos que permiten una conclusión acerca del precio de un puesto.

El proceso de análisis y evaluación muestra las diferencias esenciales entre los puestos, ya sea cuantitativo o cualitativamente. Algunas veces la evaluación de puestos es complementada por otros procedimientos como son las negociaciones con los sindicatos. Generalmente constituye uno de los únicos elementos arbitrarios de las dimensiones de la remuneración.

Además sabemos que los métodos de evaluación de puestos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- Métodos cualitativos.
- Métodos cuantitativos.

El punto de partida para cualquier esquema de evaluación de puestos es el de obtener la información respecto de los puestos concernientes a través de la descripción y análisis comparativo de los mismos y determinar criterios definitivos.

La evaluación de puestos enfatiza en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan.

Dado todo lo anterior, siempre va a depender de varios criterios cual será el mejor sistema que nos ayudará a tener una adecuada valuación de puestos, que nos conduzca a una óptima política salarial. Los criterios más importantes que podemos señalar son:

- Tamaño de la empresa.
- Estructura salarial actual.
- Carácter principal de los puestos (Físicos o intelectuales).
- Presupuesto existente para desarrollar la valuación.
- Las principales cualidades del comité que realizará la valuación.

La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad. La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para

cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis de puesto es definido como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas, en términos de capacidad y experiencia que deben ser contratadas para ocuparlas.

Cuando se realiza un análisis de puestos de trabajo se debe recolectar, evaluar y organizar la información sobre un puesto de trabajo determinado.

Existen situaciones que suelen llevar a la organización a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos
- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

De todas formas, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la organización considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto:

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas deben cumplir; lo cual produce con frecuencia conflictos y malentendidos.
- La autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realiza un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados, lo que ayuda a la organización a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

Datos que se reúnen en el análisis de puesto

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto.
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

Además podemos encontrar beneficios para los gerentes de áreas, tales como:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.
- Beneficios para los empleados
- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo

Administrador del programa de análisis de puesto

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos, u otro funcionario que éste determine.

Sus funciones más importantes consisten en:

- Eliminar superposiciones en las descripciones.
- Asegurar que las descripciones estén redactadas en un estilo uniforme.
- Dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación.
- Cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto, quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los gerentes a los supervisores de línea. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se los emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del administrador. Así el consultor puede colaborar en:

- Fijar rumbos en el análisis
- Compartir sus experiencias
- Sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía.
- Aumentar la pericia del administrador del programa durante su evolución.

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos. REYES, P. A. (1991).

Está compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la gerencia sea visible.
2. Identificar los puestos que son necesarios analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos.
4. Reunir y organizar la información obtenida.
5. Revisar la información con los participantes.
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

A continuación se revisará cada uno de los pasos en el proceso de obtención de información para el análisis de puesto.

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

1. Apoyo visible de la Gerencia.

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la Gerencia. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes, subalternos y supervisores.

Cuanto más amplia sea la participación de gerentes y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación. El presidente de la compañía, u otro alto ejecutivo, debe hacer un anuncio oficial dirigido a quienes se verán de algún u otro modo afectados.

El anuncio oficial debe contener elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.

- Las unidades de organización que abarca el programa.
- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y gerentes durante el desarrollo del programa

2. Identificar los puestos que son necesarios analizar.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, el análisis de puesto realizado anteriormente.

El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras, quien reporta a quien.

3. Escoger el método que se utilizará

Para esto, se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

A continuación se revisarán las ventajas y desventajas de cada uno de estos métodos.

La entrevista.

En el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad.

El analista emplea una lista de control para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas.

El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas, tales como:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

A su vez, podemos encontrar algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos, tales como:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
- El supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

La siguiente figura presenta un modelo de entrevista que el analista puede utilizar para reunir información para el análisis de puestos.

	Restaurante "El Camino Real"	
	ANÁLISIS DE PUESTO	
	FECHA:	MOTIVO:

Puesto
¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente? _____ ¿Cuánto tiempo lleva en él? _____ ¿Cuál es el número de empleados en el puesto? _____ ¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____ ¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes al suyo? _____ ¿Cuáles son esos puestos? _____ ¿Cuál es la diferencia? _____
Ubicación
¿En que departamento, sección o taller está ubicado su puesto? _____ ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? _____ ¿Cuáles son los puestos bajo su mando? _____ ¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? _____ ¿Cuál es su jornada normal de trabajo? _____
Reporta
¿A quien reporta diariamente su trabajo? Jefe inmediato _____ para _____ Jefe superior _____ para _____ Reporta además a: _____ Para _____



Arlett Tomas Perez. (2013). Administración de Recursos Humanos. 2014, de CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO industrial y de servicios No. 107 Sitio web: <http://yes-any-vi.blogspot.com>

Los rubros que contiene este modelo son los mismos que el analista puede utilizar para diseñar formularios para los métodos de entrevista y cuestionarios a fin de obtener la información necesaria para la preparación de las descripciones de puestos.

Si bien el entrevistador puede no hacer todas las preguntas de este modelo en las entrevistas o cuestionarios, debe incluir gran parte de ellas en el formulario para las entrevistas.

Antes de comenzar sus entrevistas, el analista debe estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos, y a su vez, debe informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de las entrevistas.

Por su parte, los supervisores deben informar individualmente a los empleados que serán entrevistados sobre el objetivo de la entrevista y la hora en que se llevará a cabo.

Si bien una conversación sobre el terreno permite que el entrevistador observe las condiciones de trabajo y asista a demostraciones, ella puede provocar distracciones e incomodidad. Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral. Luego de realizadas las entrevistas, podrán hacerse visitas al lugar de trabajo, donde se podrán hacer demostraciones y discutir las condiciones.

En el momento de realizar la entrevista, para aliviar la tensión, el entrevistador debe comenzar con comentarios triviales, para luego explicar el objetivo de la entrevista y la manera en que la llevará a cabo. También debe decir al empleado cómo se utilizará la información reunida.

El analista debe preparar cuidadosamente sus preguntas para evitar ambigüedades y dobles sentidos. Debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones.

La entrevista debe llevarse en tono de conversación, siempre que se concentre en su objetivo. El entrevistador sólo habrá de tomar apuntes de vez en cuando. Así se distraerá menos la atención y no se pondrá en peligro la conversación como ocurriría si se registrara absolutamente toda idea.

Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada la entrevista, el analista debe redactar todos sus apuntes, observaciones e informaciones.

La confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas.

La observación.

En esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo.

Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

Entre las ventajas que brinda esta técnica, encontramos:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Además podemos encontrar ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.

- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

El cuestionario.

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes.

Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

La siguiente figura presenta un modelo de cuestionario que el analista puede utilizar para reunir información para el análisis de puestos.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1.- NOMBRE: _____ FECHA: _____

2.- EDAD: _____

3.- SEXO: MASCULINO: FEMENINO:

4.- PUESTO LABORAL: _____

5.- ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA:

6.- HORAS DE TRABAJO SEMANAL:

MENOS DE 20HRS
21HRS A 30HRS
31HRS A 40 HRS
MÁS DE 41 HRS

7.- OBLIGACIONES DE TRABAJO:

8.- ESTUDIOS: PRIMARIA NIVEL SUPERIOR
SECUNDARIA U OTROS
PREPA

9.- EXPERIENCIA: 0 A 6 MESES 4 A 8 AÑOS
6 MESES A 1 AÑO MAS DE 8 AÑOS
1 A 3AÑOS

10.- AREA DE TRABAJO: _____

11.- CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO:
CALOR OSCURIDAD
FRIO HUMEDAD
SUCIEDAD POLVO
RUIDO U OTROS
ILUMINACION

12.- MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE TRABAJO:

	SI	NO
AUTOMOVIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA PESADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA DE PRODUCCION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

	SI	NO
COMPUTADORA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOFTWARE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CUALES?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.-EXISTE EL SEÑALAMIENTO ADUECUADO EN EL AREA DE TRABAJO:

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.- ¿A QUIEN REPORTA INMEDIATAMENTE?

14.- ¿QUIENES TE REPORTAN ATI?

Jesus Olvera. (2012). Cuestionario para un análisis de puesto.. 2014, de slideshare Sitio web: http://www.slideshare.net/olvera_jesus10/cuestionario-para-un-analisis-de-puestos

Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario una nota explicativa, la exposición

de sus objetivos, de qué se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán.

También es de responsabilidad del gerente operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

La bitácora.

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado.

Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, de servicio y mantenimiento.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

Además podemos encontrar las siguientes desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

Combinación de métodos.

Se utiliza dos o más métodos para obtener información.

Por ejemplo, de acuerdo a la posición dentro de la empresa, puede variar el método:

Posiciones	Método
Gerenciales y de supervisión	Entrevista y Cuestionario

Trabajos rutinario o manuales	Bitácora y Observación
-------------------------------	------------------------

Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos.

Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores:

1.- Tipos de puestos:

- Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.
- El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes.

2.- Acceso del analista al lugar de trabajo:

- Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes.
- La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.

3.- Preparación previa por el analista:

- La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo.
- Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados.
- Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir.

4.- Aceptación por los empleados:

- El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona.
- Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.
- La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz.
- El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas. De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro.

De acuerdo a lo que dijimos anteriormente, luego de definir el método que usaremos para el análisis de puesto, debemos:

- Reunir y organizar la información obtenida.
- Revisar la información con los participantes.
- Desarrollar una descripción y especificación de puesto.

A continuación pasaremos a revisar la descripción de puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Una descripción de puesto es un documento de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. A su vez, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación.

Los tipos de descripciones de puestos

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

1.- Descripción genérica.

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de un puesto de contador incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas, como el desarrollo de cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor, etc. o las unidades organizacionales menores dentro del departamento de contabilidad del que depende el puesto.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional

- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

2.- Las descripciones de puestos específicas

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo, el puesto específico de contador debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del departamento de contabilidad.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados, el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía. Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Valuación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

Elementos que componen las descripciones de puesto

1.- Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de diseñador en una división de productos para consumidores y en una división de productos industriales, pueden tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

2.- Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.

Aquí se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior

3.- Deberes y responsabilidades.

Esta parte de la descripción de puesto señala qué tarea se desempeña, por qué se desempeña y cuando no resulta obvio. Cómo se desempeña. Si el "qué", el "por qué" o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, como por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

4.- Preparada por, Aprobada por y Fecha.

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor o analista de puestos, para el caso de que en el futuro aparezcan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

5.- Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto.

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

6.- Especificación de puesto

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Los elementos que están contenidos en una especificación de puesto, a partir de la práctica actual de trabajo, son:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, Aptitudes manuales o mentales Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo

- Condiciones ambientales peligrosas o duras

Usos de las descripciones de puesto

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes pueden encontrar otras aplicaciones prácticas de las mismas.

1.- El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal.

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado puesto se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes.

El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

2.- El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra.

Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. A largo plazo, tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante precisa de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto

específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos.

3.- El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de la evaluación de los empleados, es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes son criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

4.- El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo

El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar en diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

5.- Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación

Se utiliza para asegurar igualdad de pago con respecto a la igualdad de trabajo, y así asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos. Para todo lo anterior, es necesaria la información aportada por las descripciones de puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- FERNANDEZ, R. M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS.
- AREYES, P. A. (1991). *El análisis de puesto*. MÉXICO: LIMUSA.

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD III

A continuación se revisará la motivación y como la remuneración influye en ésta en el ámbito laboral, además se revisará la evaluación de desempeño, como funciona, como se aplica y para que nos pueda ser útil.

LA REMUNERACIÓN COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN

La motivación

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizada por los administradores de recursos humanos, el psicólogo, el filósofo, el educador, etc.

La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una institución.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

El Comportamiento Humano y la Motivación

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer la motivación humana. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que varía de individuo a individuo, tanto los valores y los sistemas cognitivos, así como las habilidades para poder alcanzar los objetivos personales, éstas necesidades, valores personales y capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo, está sujeta a las etapas por las que atraviesa el hombre, desde niño busca culminar sus estudios o cuando es trabajador tiene otras aspiraciones y motivaciones.

El proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas, a pesar de las diferencias mencionadas anteriormente. Según Chiavenato (1994) "Administración de los Recursos Humanos" existe tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El Comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- El comportamiento es motivado: En todo comportamiento existe un “impulso” un “deseo” una “necesidad” una “tendencia” exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- El Comportamiento está orientado hacia objetivos: En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.

La conducta motivada requiere de voluntad. Asimismo, la motivación presenta ciertos componentes tales como:

- Una necesidad, son los anhelos de satisfacer alguna carencia o desequilibrio fisiológico (necesidad de agua, alimentos, etc.) y psicológicos (necesidad de compañía, de adquirir algo, etc.) son fundamentales para la especie, pueden ser innatas o adquiridas, como las presenta Maslow la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales.
- Los estímulos, es todo agente concreto o simbólico que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza.
- Un impulso, es el estado resultante de la necesidad fisiológica, o un deseo general de lograr una meta.

No conviene confundir la necesidad con los estímulos ni con los impulsos, los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

El hombre, generalmente vive ligado a la importancia que le da motivo y todos los componentes mencionados anteriormente, forman parte de la composición del motivo. Es el hombre quien interioriza el estímulo dándole un sentido, dirección, respeto a lo que quiere alcanzar, teniendo que ser persistente.

Clases de motivos

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

- Los motivos Fisiológicos: Se originan en las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están

presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir, etc.

- Los motivos sociales: Son adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.
- Los motivos psicológicos: Se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

Características de los motivos.

1.- Las necesidades o motivos se caracterizan porque no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

2.- Por otra parte una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad. Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferencia a otro objeto). En el ciclo motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar la salida normal, la tensión del organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas y digestivas, etc.)

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha, no frustrada, sino transferida o compensada. Ello ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, por ejemplo cuando el motivo de una promoción para un cargo superior es compensado por un aumento de salario o por un nuevo puesto de trabajo.

3.- La satisfacción de algunas necesidades es temporal. Ya que al quedar satisfecha una necesidad, aparecen otras. Es decir, la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales.

El comportamiento es casi un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas. El motivo busca un cure al motivo y trata de hacerle actuar mediante la promesa del logro de una necesidad urgente.

4.- En cualquier modelo de motivación, el factor inicial es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad inadecuadamente satisfecha.

Los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, inicialmente los motivos pueden satisfacer en muchas formas. La existencia del motivo mismo determina inmediatamente el curso final del comportamiento.

5.- El incentivo es la fuerza imantada que atrae la atención del individuo, porque le promete recompensas y logros que pueden satisfacer sus deseos y motivos. La consideración principal de este punto se centra en el grado de satisfacción que logrará mediante el esfuerzo dedicado a ellos si el esfuerzo es eficaz y si percibe la recompensa prometida.

El trabajador como empleado potencial investiga sus propias aptitudes y conocimientos para determinar si se considera capaz de trabajar para lograr la recompensa anticipada, analiza los recursos de que dispone, considera también el grado y tipo de ayuda que puede esperar de sus superiores, compañeros y demás personal del que puede depender.

Es por ello que el comportamiento humano, es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser especificadas o genéricas. Las necesidades humanas específicas cambian con el tiempo, y con cada persona, un motivo urgente hoy puede dejar de serlo mañana.

Esto significa que un incentivo que puede servir en determinado momento, puede perder su fuerza después, por lo que hay que descubrir otros incentivos que concuerden con otros nuevos motivos. Estas características están en relación con las experiencias vividas y las expectativas de las personas, por lo que debemos pensar en dar un incentivo igual a todas las personas, cada individuo es diferente.

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional.

Cofer, Maslow. (2000) contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran.

- Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo querido.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en si mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción e una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Teoría de las expectativas de Vroom

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg.

Furnham Adrián (2000) "Psicología organizacional" propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. De esta manera Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Teoría de Porter y Lawler (1988)

Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicaron primordialmente en instituciones. Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- Las personas desean ganar dinero, no sólo por que este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

- Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente.

Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basada en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que ha todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones , mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo, en consecuencia pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación.

Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como factor de satisfacción de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o

dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral.

1.- Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas: En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

2.- Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Se le considera como un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo.

Aunque en los últimos años los beneficios cobraron mayor trascendencia, para Koontz y Werhlich (1999) el salario básico sigue siendo el factor más importante de motivación:

“Hay teorías que sostienen que el sueldo no motiva. Esto no es así. Es verdad que cuando uno se levanta a la mañana no lo hace pensando en la plata.

“Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa”, dice Koontz “El escenario de cinco años a esta parte en materia de compensaciones y beneficios cambió mucho - continúa-. Antes los empleados reclamaban mejores sueldos. Hoy los reclamos pasan por no recortar salarios o mantener la fuente de trabajo.”

En este contexto, entonces, es necesario cambiar las reglas del juego. “Hay que desarrollar una administración de remuneración inteligente. Ya que hay poco para repartir, al menos que esté bien administrado. Por eso, hoy más que nunca, se debe componer un programa a medida de cada persona”, recomienda Koontz.

Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa o incentivos que podrían ser realmente apreciadas por el personal, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, tiempo libre, banquetes, excursiones, asistencia a seminarios o eventos de capacitación pagados etc.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el trabajador.

3.- Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal: La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Ésta repercute en el individuo de diferentes maneras: Eleva su nivel de vida ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor

plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. También eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Beneficios de la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficios de la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

4.- Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana (1973) afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultural organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

5.- También el Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

En la actualidad la Organización Internacional del Trabajo, según Palomino Antonio (2000), viene difundiendo mundialmente el gran aporte de las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo sobre la productividad. Expone también, cómo empleados

que trabajan dentro de adecuadas condiciones y bajo principios y diseños ergonómicos mejoran su nivel motivacional e identificación con su empresa.

La lista de condiciones de trabajo incluye:

- Almacenamiento y manipulación de materiales, para un uso más efectivo del espacio disponible y la eliminación de esfuerzos físicos innecesarios.
- Diseño del puesto de trabajo, mejorando posturas y haciendo el trabajo más eficiente y seguro.
- Uso eficiente de maquinaria, utilizando sistemas de alimentación y expulsión para incrementar la productividad y reducir los riesgos que presentan las maquinarias.
- Control de sustancias peligrosas, para proteger la salud de los trabajadores evitando el contacto y la inhalación de sustancias químicas.
- Iluminación, uso al máximo de la luz natural, evitando el resplandor y zonas de sombra. Seleccionando fondos visuales adecuados.
- Servicios de bienestar en el lugar de trabajo. Provisión de agua potable, pausas y lugares de descanso. La provisión de ropa de trabajo, armarios y cuartos para cambiarse, lugares para comer, servicios de salud, medios de transporte y recreo, así como servicios para el cuidado de los niños, constituyen factores claves para elevar la productividad, el nivel de motivación y de compromiso con la empresa.
- Organización del trabajo, trata sobre los flujos de trabajo y materiales, el trabajo en grupo, nos presenta reglas para elevar la productividad.
- Locales industriales, debe haber un diseño adecuado de los locales industriales, protegidos del calor y frío. Aprovechamiento del aire y mejora de la ventilación, eliminación de fuentes de contaminación. Prevención de incendios y accidentes de trabajo.

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la

posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.

Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

Esta preocupación por el conocimiento del ser humano, es necesario para poder realizar un manejo adecuado del recurso humano, en el caso de gerentes, jefes o personas que tienen bajo su responsabilidad a personas, deben manejar eficientemente programas sobre motivación, que busca que el ser humano sea más competitivo y pueda cumplir los objetivos y metas institucionales, con el fin de crear y mantener permanentemente un ambiente de trabajo positivo.

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.

Sobre este tema se ha revisado que los diferentes autores han conceptualizado el desempeño laboral como el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este se realice.

Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Así mismo, los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.

- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Los principales beneficios para el individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Los principales beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Los principales beneficios para la empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Preparación de las Evaluaciones de Desempeño.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- A. Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- B. Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- C. Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 - Los prejuicios personales.
 - Efecto de acontecimientos recientes.
 - Tendencia a la medición central.
 - Efecto de halo o aureola.
 - Interferencia de razones subconscientes.
 - Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Método de Evaluación Basados en el Desempeño Durante El Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos Métodos son:

1. Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
2. Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor Inmediato.
3. Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
4. Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
5. Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
6. Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
7. Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
8. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
9. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
10. Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos Métodos son:

1. Auto evaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
3. Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
4. Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Métodos para la Evaluación del Desempeño

1. Evaluación por parte de los superiores: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
2. Autoevaluación: es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
3. Evaluación por parte de los iguales: éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
4. Evaluación por parte de los subordinados: es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
5. Evaluación por parte de los clientes: es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
6. Evaluación 360º: éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
7. Seguimiento informático: éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Sistemas de Evaluación

Según Strauss (1981), “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins (1998), “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado”.

Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

Estándares de Desempeño

La Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Implicaciones del Proceso de Evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Mediciones del Desempeño

Calificación de Labores

La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Observación directa e indirecta

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

Objetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

Subjetividad en las mediciones

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Nivel de Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida.

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros

casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.

Generalmente, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

El Supervisor Directo:

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño, no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humano.

La persona encargada de evaluar al personal es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

El Empleado:

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo Empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados.

Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.

No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.

Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.

Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

La Comisión De Evaluación Del Desempeño

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

Pasos para lograr Evaluaciones útiles de Desempeño:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.

- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados.

Selección del Tipo de Datos para Evaluar el Desempeño

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).

- Productividad: Puede medirse mediante logros laborales específicos.
- Características personales: Pueden ser la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta).

La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el capataz que el desempeño de tareas.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea.

Werther y Davis (1996), establecen que “A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad)”.

- Pericia: Es la capacidad, conocimientos y habilidades. Es importante para la evaluación de desempeño.

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, P. “Motivación” (1999). Primera Edición. Edit. Trillas, México,
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de los Recursos Humanos”. (1994). Primera Edición. Edit. McGraw - Hill Interamericana. Bogotá.
- PORTER, Lyman y Steve Lawler: “Teorías de Motivación” Edit. Prentice – México 1988.
- ROBBINS, Stephen. “Comportamiento Organizacional” (1999) Edit. Prentice Hall. Octava Edición, México.
- RODRÍGUEZ, José. “El Factor Humano en la Empresa” (2001) Primera Edición. Edit. Deusto S.A. España.

GESTIÓN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS



UNIDAD III

En adelante los contenidos presentan la relación del desempeño con el salario, y lo importante que es esta estrecha relación, además se revisará los incentivos, ya sean, a corto y largo plazo, los tipos que existen, como operan y su utilidad dentro de la organización.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU IMPACTO EN LA POLITICA SALARIAL¹

La Gestión del Desempeño se constituye en el proceso a través del cual es posible identificar aquéllos comportamientos, conductas y ejecutorias del empleado alineado con la misión, visión y objetivos de la organización, que hacen posible el alcance de los resultados. Por esto, sabemos que a través de esta herramienta es fácil conocer el impacto de cada gestión y/o puesto en el contexto global de la empresa.

Estamos atravesando períodos de cambios: globalización de los mercados, nuevas tecnologías, nuevos perfiles profesionales y nuevas formas de retribuir. Bajo este nuevo paradigma la Retribución Variable, se convierte en una herramienta de gestión para la empresa que lo concede y es también una forma de reforzar las conductas individuales a recompensar por los resultados de los grupos y equipos.

Un programa de compensación variable tiene que estar alineado totalmente con los objetivos de negocio y servir, al mismo tiempo, para reforzar la cultura deseada. Debe estar destinado a crear valor, a incrementar la participación y a vincular la retribución del desempeño. Todo sistema de Gestión Desempeño, contiene criterios, políticas, normas y procedimientos que servirán como base para la realización de este proceso vital.

Objetivos de la gestión del desempeño

Los objetivos de la Gestión del Desempeño y su relación con la Política de Pagos de la empresa son:

- Lograr el desarrollo de los seres humanos en la empresa, a partir de su ejecución individual y medir su compromiso y aporte con la calidad institucional.
- Fomentar la comunicación.
- Propiciar la necesidad de auto-desarrollo del personal de la institución, de manera que cada uno aspire a elevar su nivel de ejecución el puesto que ocupa.
- Ofrecer la posibilidad de promoción a los mejores empleados dentro de la empresa.
- Apoyar la toma de decisiones en materia de remuneración, promociones y asignación de responsabilidades.

Algunas de las ventajas que ofrece la Retribución Variable a las organizaciones son:

¹ Material extraído de <http://www.consultoria-pyme.com/56-1-Retribucion+vinculada+a+desempeno.html>

- La disminución de sus costos fijos,
- Motivar a los empleados a lograr las metas de la organización,
- Impulsar el logro de objetivos estratégicos
- Hacer partícipes a los empleados del negocio, convirtiéndolos, prácticamente, en socios.

Compensación al salario

El vincular la compensación al salario es altamente beneficioso para la empresa y para el empleado, pues sus ingresos estarán en proporción más directa con su esfuerzo, con su entrega y con su creatividad en el alcance y logro de las metas..

Aunque en un principio la Retribución Variable se aplicó bajo la forma de comisiones sobre ventas en el área comercial, actualmente abarca a todo el personal de la empresa, pero es importante tomar en consideración los niveles jerárquicos que existen en la organización y ciertos aspectos técnicos y humanos que estén presentes en la realización del trabajo.

La Gestión del Desempeño, debe ser un proceso participativo, flexible y que implique una comunicación constante y continua que facilite y promueva la comunicación.

Para que la evaluación al desempeño establezca una relación directa con la política de pagos, debe contener: Metas alcanzadas, deberes y responsabilidades y, objetivos específicos, medibles.

La Gestión del Desempeño, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los RR.HH. en la empresa y orientar a los empleados hacia la efectividad. Es responsabilidad del área de RRHH establecer el sistema de Evaluación del Desempeño adecuado a la cultura, misión, visión y valores de la empresa, así como divulgarlo y capacitar a los líderes, a fin de lograr los niveles de sensibilización requeridos para sea aplicado con los niveles de cuidado y transparencia que resulten en una evaluación justa y equitativa.

Vinculación de la gestión del desempeño con la política de salarial

Para lograr una perfecta vinculación de la Gestión del Desempeño con la Política de Pago, es muy importante tomar en consideración los siguientes puntos:

- Describir las responsabilidades de la posición.
- Dar a conocer al empleado sus responsabilidades.

- Exponer las metas de la empresa.
- Fijar metas individuales para cada persona.
- Establecer indicadores claros de desempeño y efectividad.
- Hacer compromisos comunes por escrito.
- Contar con un formulario de Evaluación del Desempeño y la Efectividad.
- Establecer periodos de evaluación.
- Establecer los bonos, porcentos de comisiones u otros atados a las metas.

La Evaluación del Desempeño, está estrechamente ligada a diversos programas dentro de una empresa. Esos programas pueden ser, los de desarrollo de empleados, los de remuneración, los relacionados con la planeación de carrera o de sucesión y los programas de promoción.

Las tendencias gerenciales modernas, indican que la estructura salarial ha ido cambiando en proporción directa a los cambios del mercado laboral y salarial en general. Es decir, que hemos pasado de una estructura apoyada en el puesto, a una estructura compensatoria que se sustenta en el desempeño, en la eficiencia en el productividad del individuo dentro de la empresa y también en el equipo del que este forma parte integral.

Compensaciones

Las compensaciones han sido un tema de discusión constante y se pueden tener puntos de vista diferentes para entenderlas, por ello es preciso analizar este tema desde un enfoque sistémico como en un modelo denominado 3P, por las siglas en inglés de puesto, desempeño y personas, que permite establecer tres áreas:

- 1) Clarificación y valuación que permite el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional,
- 2) Desempeño medido a partir de la determinación y evaluación de objetivos,
- 3) Competencias de los empleados tomando en cuenta tanto el mercado como las condiciones económicas de las empresas.

Explicado de otra forma, la evaluación de puestos que hasta hace muy pocos años era la base de la administración de compensaciones, pasa a ser parte de un sistema integral que incluye además la evaluación del desempeño con base en objetivos y el modelo de competencias requeridas de los trabajadores. También encontramos que el tema de las compensaciones es un tema difícil y contradictorio en el sentido de que la resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que se produzca la fuga de los mismos hacia empresas de la competencia.

La planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes y la descripción de funciones que forma parte de esta planeación, es la base para iniciar un sistema de compensaciones que a su vez determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño.

Los sistemas de compensación le dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, satisfacción y comportamiento de los empleados y ayudan a entender lo que una organización valora. Además, los factores claves para generar el compromiso son los elementos blandos del ambiente de trabajo, como diseño del puesto con mayor autonomía y control, reputación de la empresa incluyendo el aspecto del sistema de pago, y líderes que se interesan por sus empleados.

De acuerdo a lo anterior, podríamos decir que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando, sean valiosos y escasos, que agreguen valor y no exista un amplio mercado para conseguirlos, así, la empresa además de atraer y retener talentos debe establecer mecanismos para maximizar su desempeño.

Otro punto importante a señalar es que existe la incógnita de si un buen sistema de compensaciones motiva a los empleados para que se desempeñen mejor o aumenta la satisfacción. Varios estudios indican que si se vincula el pago al desempeño, se logra un cambio en la actitud de los empleados y como resultado producen y se desempeñan mejor; y esto es un motivador para efectuar un estudio que proponga un mejor sistema de compensaciones. El nivel de remuneración es básico tanto para la posición competitiva de la empresa en el mercado, como en las relaciones con sus empleados y la compensación variable tiene un fuerte impacto en este resultado.

Compensación Variable

La compensación variable también se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla, y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. La compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla.

Además, la compensación variable se puede definir como un plan de remuneración enfocado en el éxito de la organización que amplía las oportunidades de recibir incentivos a los grupos que comúnmente no los reciben, en este caso se refiere a los que no son ejecutivos ni gerentes, y es adicional al esquema tradicional de aumentos al salario base.

Como respuesta a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad, los gerentes perciben que la tendencia clara de la Administración Estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de costo variable.

Por tanto, los programas que forman el paquete de compensaciones deben estar orientados a reforzar el vínculo entre el sueldo y desempeño de la compañía.

Se encontraron varias razones a partir de diferentes autores para cambiar de un sistema de pago fijo a un sistema variable, como una manera de mantener los incrementos anuales de salarios e incluso para evitar reducir la estructura, al tornarse más difícil el competir en los mercados. La primer razón es el interés por el dinero, que incluye esfuerzo, compromiso, participación, calidad, trabajo en equipo; la segunda es que para los administradores de recursos humanos los planes de compensación variable continúan siendo muy atractivos como métodos para mejorar la efectividad organizacional; y la tercer razón, es la competencia global.

Con la compensación variable los criterios que se evalúan son los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación y el espíritu emprendedor de las personas. Esto significa que la efectividad con que se aplique la remuneración, hará una diferencia en la competitividad de la organización. La amenaza de las empresas manufactureras de Japón en los 80's provocaron un aumento en la calidad de los procesos y en las prácticas administrativas de las empresas a nivel mundial. Esta situación de control de procesos llevó al desarrollo de sistemas de pago variable que reforzaran esas prácticas en la fuerza laboral de Estados Unidos.

Bono de productividad

Los incentivos que comparten todos los integrantes de la organización son más solicitados que los individuales o grupales. Estos pagos se basan en uno o dos conceptos del desempeño: reparto de las utilidades generadas por los esfuerzos de todos los trabajadores o reparto del dinero ahorrado gracias al esfuerzo de los empleados por reducir costos. Existen tres enfoques de estos planes de incentivos: sistemas de sugerencias, planes de distribución en las utilidades y reparto de utilidades.

- Sistemas de sugerencias. Son métodos formales para recibir propuestas de los empleados que ayudarán a mejorar algún proceso de la organización; incluye algún premio para quien sugiera una idea que se implanta satisfactoriamente. La clave del éxito de este sistema es la participación de los empleados.
- Planes de distribución de utilidades. Se refieren a incentivos que se otorgan al personal seleccionado mediante una fórmula financiera para repartir utilidades.
- Planes de reparto de utilidades. En estos planes se distribuye un porcentaje fijo de las utilidades totales de la organización entre los empleados, comúnmente en forma de bonos en efectivo.

Bono por cumplimiento de objetivos

Los aumentos de pago basados en el desempeño individual son más atractivos comparados con los aumentos basados en la antigüedad y esto se deriva de la necesidad de logro de los empleados. Muchas veces la gente prefiere recibir bonos basados en su desempeño individual que en el desempeño por equipo u organizacional.

Un sistema de compensación individual se traduce en compensar el desempeño de cada empleado con incentivos financieros, es un elemento motivador que permite incrementar la productividad, pero por lo regular genera una carga administrativa para medir el rendimiento y también se pueden generar excesos por parte de los trabajadores, que se pudieran evitar diseñando una estructura adecuada que administre el programa y fijando límites. Además incluyen ejemplos de aspectos que pueden ser evaluados para determinar los incentivos individuales.

Premios a grupos y equipos

Se definen como un sistema de compensación variable aplicado a un grupo de personas que requiere un esfuerzo en conjunto de todos los individuos para alcanzar un rendimiento, resultados y metas comunes. El grupo debe ser homogéneo y consolidado para lograr la eficiencia, procurando que sean estables ya que los movimientos de personal causan perturbación. Los premios estimulan la solidaridad y la cooperación, pero también pueden surgir conflictos cuando los más responsables del grupo sienten falta de colaboración de los compañeros. Por lo que se requieren controles para vigilar el cumplimiento por parte de todos los integrantes del equipo. Un ejemplo de premios a grupos y equipos sería un sistema de compensación por departamento o empresa, que los autores definen como el sistema de remuneración por rendimiento más global y general que existe en el mercado. Este sistema identifica objetivos organizacionales que se desean alcanzar y la dirección de la organización debe garantizar o procurar que el rendimiento global de la empresa no sufra grandes variaciones por causas externas.

Remuneración por méritos

El sistema consiste en que una parte de la retribución del trabajador está vinculada a algún tipo de valuación de su comportamiento o capacidad, pero a veces la estimación del rendimiento se puede basar en consideraciones subjetivas, aún y cuando la remuneración por méritos cuenta con aspectos claves para la evaluación del rendimiento. Requiere retroalimentación constante lo que conlleva a una motivación y mejor desempeño. Con este esquema los individuos siempre están compitiendo por una parte del presupuesto de pago por méritos, aún así, estos planes han sido durables y atractivos en la historia de sistemas de pago. Esta forma de pago es la más utilizada en las empresas, pero aún así es necesario tener un esquema de evaluación del desempeño objetivo que incluya un programa de retroalimentación constante para minimizar los elementos subjetivos.

Remuneración por Competencias

Finalmente, en este sistema se efectúa el pago a los empleados con base en los niveles de aptitud que poseen y no sobre los puestos que ocupan con el propósito de impulsar la flexibilidad. Se estima que más del 50% de las 1000 empresas de la revista Fortune usan alguna forma de pago basada en aptitudes, y por lo general constan de cuatro componentes indispensables para asegurar un buen rendimiento por parte del trabajador:

1. Un sistema que define aptitudes específicas, y un proceso para determinar el pago de la persona con base en sus aptitudes y competencias, en relación a un mejor desempeño organizacional.
2. Un sistema de capacitación que permite a los empleados buscar y adquirir nuevas aptitudes.
3. Un sistema formal de evaluación de competencias.
4. Un diseño de trabajo que permite a los empleados cambiar de puesto para permitir la flexibilidad en la asignación de labores.

El plan de remuneración por competencias estimula el reconocimiento del desempeño entre el personal de todos los niveles y no sólo del personal ejecutivo como era costumbre en los sistemas funcionales o tradicionales.

La American Compensation Association (ACA) define las competencias como las características intrínsecas de una persona que generan un rendimiento superior en un trabajo en la búsqueda de la excelencia. En el ámbito laboral de las grandes empresas ya son comunes las prácticas de recursos humanos que utilizan esquemas de administración del rendimiento y compensación basada en objetivos, y la aplicación del programa de competencias tiene mucha aceptación, pero su implementación no es fácil, es costosa y todavía, en gran parte, se administra en forma manual:

- Se inicia con la definición inicial de un modelo con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales,
- Sigue con la asignación efectiva de las mismas a los empleados, de acuerdo a los perfiles de los puestos de trabajo,
- Se produce su “observación” a través del comportamiento de las personas,
- Se efectúa su evaluación de acuerdo a los “valores” de la organización,
- Su desarrollo es permanente para mejorar el rendimiento, a través de acciones concretas de formación por medio de una capacitación constante; compensación u otras formas de recompensa.

Además, los modelos basados en competencias se deben implementar con el objeto de soportar los objetivos del negocio; alinear personas, procesos y tecnología

alrededor de valores comunes; medir el valor en áreas estratégicas para la organización, de las inversiones en capital humano y anticiparse a los cambios, aprendiendo continuamente de las mejores prácticas a partir de nuevas investigaciones y del propio mercado. Y también marca una diferencia entre competencias genéricas y específicas, las primeras se refieren a las características del comportamiento general del empleado; y las segundas se asocian a conocimientos y habilidades técnicas concretas de cada puesto de trabajo.

INCENTIVOS

La organización es un elemento importante para la eficiencia y competitividad, especialmente en un entorno cambiante.

En tal sentido, se tiene que en el desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Es así como las organizaciones públicas o privadas en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados. Es evidente que para el desarrollo de las mismas el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

La diferencia entre ambos tipos de organizaciones radica en su objetivo final, mientras las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios de nivel social, educativo, cultural, siendo administradas por entidades gubernamentales nacionales o regionales, las privadas tienen un fin lucrativo.

En toda organización, la gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal que se integran para alcanzar las metas; de igual manera ayudan a garantizar a la misma el suministro constante de personal capaz de ejercer las actividades correspondientes a cada cargo.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en

fin, es un ser complejo. Relacionando todo lo anterior, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2000), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”. La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona. Igualmente, el mismo autor señala que: “Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por las servicios que presta durante determinado periodo”.

Es por ello que la determinación de los salarios es compleja; son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre los mismos. En suma, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, las indirectas lo constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución, las segundas se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados.

En este sentido, los programas son la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, para que éste exista se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado. Un conjunto de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su

implementación, éstos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Programas de Incentivos

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Los objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Aspectos Económicos y Aspectos Sociales de los Planes de Incentivos

Los aspectos que pretende cubrir un plan de incentivos en una empresa pública o privada pueden ser de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
- Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida

De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo.

Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos

Lograr los planes o programas en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Poder del sindicato
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.

Los principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos son:

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.
- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.
- El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

- Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Tipo de Incentivos que pueden otorgarse en las organizaciones Públicas o Privadas

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos:

· Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

· Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

· Beneficios no económicos:

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

· Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

· Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

- Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

- Adiestramiento

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

En este sentido se puede decir que las políticas de desarrollo de recursos humanos deben comprender: La Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Es así, que el adiestramiento en toda organización es importante ya que el mismo garantiza el mejor desempeño de los trabajadores.

En las organizaciones el adiestramiento permite el logro de la eficiencia de su eficacia. Una organización eficaz es aquella que cumple sus objetivos, es decir la que produce los bienes y servicios que la sociedad demanda, y una organización es eficiente si utiliza la mínima cantidad de recursos necesarios para producir esos servicios.

De acuerdo con esto, el adiestramiento cumple un importante rol en las organizaciones, pues ayuda al trabajador a un mejor desempeño de su labor lo que significa cumplir eficientemente con todos los objetivos de la organización.

De esta forma, mediante el adiestramiento, se quieren mejorar las condiciones en que se desarrollan las labores por el personal, en unión a la enseñanza que representa, de modo de cumplir de una forma más eficiente con las tareas asignadas.

Es así, que el adiestramiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

De este modo, el adiestramiento permite que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo con vistas a lograr un mejor desempeño.

Para concluir, podemos notar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

INCENTIVOS A LARGO PLAZO

Sabemos que remuneración es toda contraprestación en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero, que debe recibir el trabajador del empleador por la prestación de servicios, de conformidad con el contrato de trabajo (Art. 41 Código del Trabajo). La remuneración está conformada por diferentes elementos tales como sueldo base, incentivos individuales, pago basado en el equipo y otros elementos de la remuneración.

Los incentivos constituyen una parte importante de la remuneración y, en este sentido, podemos decir que en la gestión de compensaciones se distinguen cuatro tipos de incentivos:

- Salario fijo (que determina el estilo de vida).
- Anuales a corto plazo (que en muchas ocasiones es el elemento con mayor impacto en el comportamiento).
- Plurianuales a largo plazo (que es el elemento más fidelizador).
- Compensaciones extra salariales (retribución indirecta que constituye el elemento diferenciador).

Los dos últimos tipos de incentivos mencionados son los que surten más efecto, siendo los que analizaremos en detalle.

La principal función de los incentivos a largo plazo es retener a los mejores ejecutivos y talentos y, al mismo tiempo, evitar que éstos privilegien el corto plazo para focalizarse exclusivamente en obtener mejores utilidades y con ello bonos más altos, por sobre el éxito continuado y sostenido de la compañía, logrando con ello el alineamiento de los intereses entre ejecutivos y accionistas.

Es por ello que este tipo de incentivos está dirigido principalmente a la alta dirección, constituyéndose en un elemento relevante de la compensación total que reciben, quedando de manifiesto en variados estudios realizados por diferentes consultoras internacionales, que el porcentaje variable de la compensación de este

nivel está constituido en partes iguales por bonos de corto plazo e incentivos a largo plazo.

Estas prácticas, más comunes en empresas norteamericanas que en corporaciones europeas, comenzaron a extenderse a las subsidiarias de las multinacionales en la década de 1990. Como consecuencia de la importación de métodos de compensación por parte de las empresas multinacionales, algunas compañías latinoamericanas han creado fórmulas parecidas para alinear a sus ejecutivos con los resultados del negocio a largo plazo y ser competitivas en la captación de los mejores talentos.

En los últimos años el continuo crecimiento observado en la implantación de este tipo de incentivos ha dejado en evidencia que uno de los más utilizados es el sistema de opciones sobre acciones o stock options, no obstante, existen diferentes mecanismos que han ido incrementando su uso con el fin de aprovechar las posibilidades que entrega el mercado local.

La mayoría de las compañías alrededor del mundo están enfrentadas a los mismos problemas de remuneración de ejecutivos:

- ¿cómo atraer a los que poseen competencias y capacidades apropiadas para las necesidades de la compañía?
- ¿cómo retener a los mismos en el largo plazo?
- ¿cómo motivarlos e incentivarles comportamientos de alto desempeño y creación de valor, alineando sus intereses con los de los accionistas, reflejado en un pago que no sea más que aquel que los accionistas piensen es justificado?

Por ello, no es de extrañar que normalmente las compañías citen estos tres objetivos para sus planes de incentivos a largo plazo.

El diseño del plan de incentivos a largo plazo es un proceso en el que interviene una serie de factores como la estrategia de negocios de la compañía, las prácticas del mercado, las proyecciones de pérdidas y ganancias, las consecuencias en el flujo de caja, la eficiencia impositiva, la influencia que pueden tener los ejecutivos sobre las medidas de desempeño a ser usadas y, finalmente, si el plan y las medidas de desempeño adoptadas son comprendidas por los participantes en el principio y pueden permanecer durante todo el tiempo de vida del plan. A menudo es imposible satisfacer todos estos requerimientos, sin embargo, es importante identificar y priorizar estos requerimientos a lo largo del tiempo.

Hasta algunos años atrás los planes de incentivos a largo plazo eran adoptados por las compañías manteniendo invariantes las demás condiciones organizacionales, las que operaban por varios años y no constituían foco de atención. Desde el 2004 esta realidad ha cambiado drásticamente en Chile y evidencia de ello son los numerosos y conocidos cambios de ejecutivos en importantes empresas locales. Se podría decir que estos cambios se produjeron, en parte, por la insatisfacción de los ejecutivos con las

condiciones que le ofrecía la empresa, donde lo económico sólo juega un papel higiénico y secundario, siendo los elementos asociados a la satisfacción y desarrollo profesional y personal los definitivos para las decisiones de cambio de trabajo.

Por lo mismo, los planes de incentivos a largo plazo:

- Necesitan ser revisados anualmente.
- Toman variadas formas, adaptándose dinámicamente a las necesidades específicas de cada compañía.
- Probablemente son planes de opciones sobre acciones, aunque en algunas compañías pueden ser usados en combinación con otros planes de incentivos centrados en el largo plazo.
- Adoptan una gran variedad de indicadores de resultados y condiciones de desempeño, que son las que conducen a la compañía a sus particulares circunstancias, procesos y objetivos.

Varios factores han influido para estos cambios, entre los cuales destacan el aumento en la proporción del pago de los ejecutivos relacionado al cumplimiento de planes estratégicos y desempeño de largo plazo de la compañía, y los impactos de los incentivos basados en acciones sobre la imagen, valor de mercado y sustentabilidad de la empresa.

Por lo mismo, un rol importante en el diseño de los planes de incentivos a largo plazo es el que desarrollan los Comités de Compensaciones, quienes frente a los cambios ocurridos en los últimos años han hecho un trabajo bastante fuerte, pues cada vez es más difícil evaluar competitividad, efectividad y costo de cada plan y poder compararlo con el mercado. Es parte de la modernización en la gestión de los gobiernos corporativos y los directorios de las compañías.

Tipos de Incentivos a Largo Plazo

Se distinguen diversos incentivos a largo plazo, siendo los más frecuentemente utilizados los siguientes:

1.- Opciones Sobre Acciones (Stock Options)

Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía, a un precio fijado al inicio del plan.

En la concesión de la opción se especifica el número de acciones, precio y período de ejercicio. Cuando la opción vence, el empleado puede comprar acciones al precio determinado al inicio del plan. En el momento de ejercer la opción de compra, la

ganancia del empleado es la diferencia entre el precio fijado al inicio del plan y el valor de mercado en el momento de ejercer la opción. Se pueden establecer vencimientos fraccionados con el fin de aumentar la duración del plan y así incrementar su poder de retención o establecer períodos amplios de ejercicio a fin de evitar fluctuaciones en el precio de la acción ajenas al normal comportamiento del mercado.

En Chile este sistema fue autorizado en la Ley de Oferta Pública de Acciones (OPA) el año 2000.

Para que este sistema sea efectivo es necesario sensibilizar a los empleados respecto de cómo se crea valor y cómo pueden contribuir a ello individualmente y en equipo, puesto que es indispensable pasar desde la propiedad hacia el compromiso y la acción enfocada en la creación de valor.

En el caso de los directivos, además de las stock options, se sugiere a su vez utilizar otro tipo de incentivos a largo plazo basados en elementos de medición que reflejen los factores de creación de valor, donde los directivos y empleados inciden directamente. Por este motivo, resulta conveniente que estos programas sean comunicados junto con los indicadores que se utilizarán para medir los resultados.

En la década pasada el incentivo a largo plazo elegido por las firmas tecnológicas fueron las stock options, tanto para el nivel ejecutivo como para los demás trabajadores. Sin embargo, la pasada depresión del mercado así como la aparentemente delicada relación entre el funcionamiento corporativo de operaciones y el funcionamiento de la bolsa, ha levantado interés sobre los que son los mejores modos de crear incentivos para ejecutivos (directivos) con el propósito de alcanzar los niveles más altos de funcionamiento del trabajo y contribuir al funcionamiento general de la empresa.

2.- Acciones Restringidas (Restricted Shares)

Consiste en la entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen determinados objetivos una vez transcurridos el período de tiempo definido al inicio del plan.

Los empleados tienen el derecho a percibir los dividendos durante el período fijado para la consecución de los objetivos. Una de las ventajas importantes de este sistema es que el empleado siempre será propietario de las acciones que tendrán un valor económico, aunque el precio de la acción en el momento de la venta sea inferior al valor de la acción en el momento de la concesión.

Este tipo de incentivo es altamente valorado por quienes lo reciben, y también por la empresa dado su limitado costo.

En forma alternativa, empresas norteamericanas como Microsoft Corp., Dell Computer y Amazon han comenzando a sustituir la entrega de stock options por

acciones restringidas o restricted shares. En el año 2002, el 43% de las 250 compañías del Fortune 100 utilizaban este tipo de incentivo.

3.- Acciones Ficticias (Phantom Shares)

Derecho a recibir unidades análogas a las acciones de la compañía.

Se suelen utilizar en compañías que no tienen acciones disponibles, por lo que se conceden “unidades análogas a una acción” que suelen dar derecho al cobro de dividendos cuyo valor es equivalente al de una acción y que al fin del período de duración del plan dan derecho al cobro de la revalorización.

4.- Derecho sobre Revalorización de Acciones (Stock Appreciation Rights – SARS)

Es el derecho a recibir el valor equivalente a la valorización futura de la acción.

Se concede el derecho al empleado de percibir la revalorización sobre el valor de mercado de un determinado número de acciones. Transcurrido cierto período de tiempo, el empleado recibe la cantidad equivalente a la revalorización de las acciones, pudiéndose vincular el ejercicio del derecho al cumplimiento de otro tipo de objetivos financieros u operativos. La valorización se recibe en dinero por lo que no existe cesión ni propiedad en la titularidad de las acciones.

Uno de los aspectos positivos de este tipo de incentivos es que puede ser combinado con opciones sobre acciones además que puede ser usado cuando la disponibilidad de opciones es limitada, y el pago puede ser realizado en una proporción de efectivo y otra de acciones.

Su aplicación es indicada cuando se busca encontrar un balance entre riesgo/recompensa de las opciones sobre acciones y planes de incentivo a largo plazo en dinero, y cuando las acciones disponibles para opciones son limitadas.

5.- Compra Financiada de Acciones

El empleado compra acciones de la compañía que solo podrá vender cuando haya transcurrido el periodo de tiempo establecido. La compra se financia a través de un préstamo personal del empleado que vencerá a la finalización del plan.

Las acciones compradas por el empleado permanecen hipotecadas durante el período de duración del plan, pero desde el momento de compra los empleados tendrán derecho al pago de dividendos. La mayor parte del préstamo se pagará con el producto de la venta de las acciones que realice el empleado que obtendrá la ganancia derivada del incremento del precio de la acción. La compañía abonará los intereses y compartirá

la responsabilidad del préstamo con el empleado de forma que, en caso de descenso de la acción por debajo del precio de compra, responderá por la diferencia.

Este tipo de incentivo combina los beneficios de las acciones y el funcionamiento operativo de los incentivos por desempeño.

6.- Performance Shares

Consiste en la entrega de acciones condicionada al cumplimiento de determinados objetivos.

Es similar al de los bonos a largo plazo, con la única diferencia de que el pago se realiza en acciones de la compañía.

A diferencia de las acciones restringidas, la entrega se hace efectiva sólo una vez que se compruebe el cumplimiento de los objetivos señalados al inicio del período de devengo.

Al igual que en el caso de los bonos a largo plazo diferidos, este tipo de incentivo se vincula al cumplimiento del plan estratégico y/u otro tipo de hitos financieros u operativos.

7.- Discontinued Stock Options

Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía.

En la concesión de la opción se especifica el número de acciones y período de ejercicio. Cuando la opción vence, el empleado puede comprar acciones al precio de mercado que las acciones tengan en ese momento determinado.

La diferencia con las opciones sobre acciones regulares radica principalmente en que en éstas el precio al cual sería adquirida la acción al vencimiento de la opción es fijado en el momento de la concesión de la opción.

Este tipo de incentivo garantiza una retención más fuerte que las opciones sobre acciones regulares, sin embargo, tiene una negativa percepción por parte de los inversionistas.

8.- Bonos Diferidos

Los programas de bonos diferidos establecen el derecho a percibir una cantidad en dinero transcurrido un período de tiempo superior a un año.

El período de devengo suele coincidir con la duración del plan estratégico de la compañía, entre 3 a 5 años.

Entre los bonos diferidos se pueden distinguir los siguientes tipos:

- Vinculados a los objetivos a largo plazo de la compañía, entre los que se puede mencionar el cumplimiento del plan estratégico, el lanzamiento de nuevos productos, la creación de nuevas líneas de negocio, la expansión y/o consolidación internacional y los beneficios del grupo.
- Vinculados a la permanencia de la organización.

Por otra parte, aun cuando los beneficios no operan como grandes incentivos, en el mercado actual es cada vez más importante ofrecer buenos y mejores paquetes de beneficios a los empleados, especialmente a aquellos que aportan mucho al éxito de su empresa. En este sentido se considera como incentivos a largo plazo:

9.- Plan de Pensiones

Es un programa de ahorro que permite a sus empleados acumular voluntariamente un capital adicional al que se dispone en la AFP, con el objetivo de adquirir una pensión complementaria que les facilite mantener su nivel de vida al momento de jubilarse.

La empresa puede ser la patrocinadora del Plan de Pensiones para sus empleados y realizar aportes de acuerdo a los objetivos y metas, con la libertad de aportar o no dinero para todos o algunos de sus empleados.

10.- Indemnización a Todo Evento

Es la suma de dinero, pactada en el contrato de trabajo, que debe entregar el empleador al trabajador cuando se pone término a la relación laboral por causa de despido o de retiro.

El beneficio lo van devengando los trabajadores a medida que transcurre el tiempo, puesto que su pago será inminente ya sea que el empleador ponga término al contrato o lo haga el trabajador. De este modo, dichas indemnizaciones se van adeudando año a año, debiendo el empleador aprovisionarlas en cada balance, lo que motiva que el impuesto único de segunda categoría que las grava también se vaya devengando en la fecha de cada provisión, de acuerdo con las normas tributarias vigentes en cada época.

Es importante mencionar que este incentivo a largo plazo evita la generación de situaciones perjudiciales para la empresa que surgen por parte de empleados que buscan ser despedidos para recibir el pago de la indemnización.

Concluyendo, los incentivos a largo plazo no sólo constituyen una verdadera herramienta de retención de ejecutivos, sino que permiten que el foco de acción de los mismos sea el largo plazo, fomentando con ello mejoramientos sostenidos en los resultados de la compañía, el aumento de la motivación personal y el estímulo al trabajo

en equipo, logrando una mayor coherencia entre los intereses de los accionistas y los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Elson, C. (2003). ¿Qué anda mal en la compensación ejecutiva? *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 1.
- Hoyos, J.E., Restrepo, L.S., & Estrada, S. (2005). *Sistema de compensación variable para empresas del sector de alimentos*. Scientia et Technica.
- Kuhn, K.M. (2009). Compensation as signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Rimsky, T.M. (2005). *Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal*. (1a ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Fernández, I. & Ananías, M.G. (Noviembre, 2006). *Incentivos a largo plazo para la retención de talentos*. *Ciencias sociales online*, Volumen 3 #3, pp. 106 - 116.