

# La gestión de compensaciones como posibilidad valórica

Ignacio Fernández Reyes <sup>1</sup>

## Introducción

Chile muestra buenos indicadores de estabilidad económica en los últimos años, acompañado de la consolidación de una progresiva desigualdad en la distribución del ingreso. Los comentarios de autoridades y políticos ante esto focalizan las posibles soluciones en un rol más activo del Estado mediante los impuestos y una mayor asignación del presupuesto nacional a trabajo, educación y salud, haciendo una apuesta de largo plazo para la superación de la pobreza y las inequidades existentes. Es el terreno de las grandes soluciones.

Culminados los comentarios mediáticos sobre redistribución de los ingresos, todo vuelve a ser como siempre y no se visualizan acciones claras para enfrentar el tema. Como en muchas otras materias, da la sensación que la fuerza de la inercia se mantiene y se sale de las críticas momentáneas con algunas ideas de lo que *habría* que hacer. Y los siguientes indicadores de crecimiento y distribución del ingreso mostrarán que la brecha entre rentas altas y bajas es aún mayor, y que cada vez es menos gente la que accede al mayor porcentaje relativo de los ingresos. ¿Será que no hay salida posible?, ¿o que no existe voluntad socio-política para hacer frente a un tema delicado y que impactará negativamente en las futuras elecciones?, ¿o que existe un acuerdo tácito entre los principales actores políticos para mantener *la estabilidad*, es decir, dejar las cosas tal cual están?.

Desde nuestra experiencia profesional, queremos posicionar este tema en el espacio cotidiano donde se toman las decisiones de remuneraciones y donde la mayoría de las personas obtiene sus ingresos: el trabajo. Es aquí donde se juega la distribución de los ingresos y se determinan los criterios de pago, por lo que es necesario analizar si existen opciones de cambio a este nivel.

A diferencia de lo que mucha gente cree, las remuneraciones no son sólo los actos administrativos y contables de pagar, sino que tienen significados organizacionales y personales profundos, donde se abre la posibilidad de mirarlos desde una óptica valórica. Para ello es necesario comprender qué funciones cumplen las compensaciones (remuneraciones más beneficios).

---

<sup>1</sup> Psicólogo, Director Ejecutivo de PROSEL e Investigador Adjunto de la Escuela de Psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile. E-mail: [ignaciofernandez@prosel.cl](mailto:ignaciofernandez@prosel.cl), [www.prosel.cl](http://www.prosel.cl)

## Funciones de las Compensaciones

Las compensaciones cumplen cuatro funciones<sup>2</sup>:

### 1. *Alineamiento estratégico.*

Las remuneraciones y beneficios son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. En varias empresas hemos encontrado misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje valórico. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador “le cree” a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo.

Los trabajadores entienden claramente qué valora la empresa mediante lo que se les está pagando. Del mismo modo, si las compensaciones están bien diseñadas e indican qué busca una organización, los empleados ajustarán su desempeño a la expectativa de la misma, en la medida que su trabajo, coherente con las metas de la organización, sea recompensado.

### 2. *Equidad interna.*

Se debe pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos.

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

---

<sup>2</sup> Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

### 3. *Competitividad externa.*

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

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

En otras palabras, puede ocurrir que el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se sienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

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

### 4. *Dirección del desempeño.*

Concebir el desempeño de las personas como el activo más relevante que debe administrar la jefatura muestra que el rol de las compensaciones es direccionar el desempeño de las personas a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

## Las remuneraciones como posibilidad valórica.

Entendiendo que las remuneraciones cumplen las funciones antes mencionadas, es posible visualizar qué se puede hacer en las organizaciones para que la administración de compensaciones cumpla el rol que tiene y se oriente por los valores que le subyacen. Las decisiones que gerentes y directivos toman en este tema tienen un carácter valórico pues siempre existe la opción de administrar bien o mal, y de regirse por diferentes tipos de valores.

Las decisiones de compensaciones son una poderosa herramienta de comunicación con los trabajadores, pues éstos interpretan qué mueve a su empleador a pagar del modo que lo hace y le transmiten el concepto de contribución al trabajo y de ser humano que sustenta la alta dirección de las organizaciones. Si un dueño de empresa o su gerente administrador está en la lógica de maximizar sus utilidades a todo evento, la comprensión que haga del trabajo de los otros será la de un costo que se debe reducir al mínimo, por lo que esa decisión denota la aplicación de sus valores en el trabajo.

A nuestro juicio, las principales posibilidades de una administración valórica de las remuneraciones son:

**1. Administrar las compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo.** Como plantea Hopenhayn<sup>3</sup> es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido significativo al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo.

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

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

Esto pone el acento en cuán claras, desarrolladas y éticamente valóricas son las metas de algunas organizaciones, y en la conciencia de los ejecutivos sobre su responsabilidad de asignar sentido de finalidad

---

<sup>3</sup> Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el trabajo*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

al trabajo de sus colaboradores. Todos quienes trabajamos buscamos asignarle un sentido existencial al trabajo y, en la medida que ello exista, mi compromiso, calidad de trabajo y persistencia del desempeño serán mejores que si sólo me siento cumpliendo una tarea que me cuesta comprender qué importancia y sentido tiene para la empresa.

**2. Asegurar equidad en las decisiones de compensaciones.** Si bien las técnicas de compensaciones aseguran el pago de la remuneración basada en la equidad interna y en la competitividad externa, no son pocas las ocasiones en que hemos estado enfrentados a la tentación de algunos ejecutivos de pagar sólo por el mercado. Ello se torna dramático en períodos como los vividos los últimos 3 años, donde el desempleo y la necesidad de las personas sin trabajo ha provocado una significativa baja en las remuneraciones. Entonces *el dilema ético es: ¿pago la remuneración equitativa entre las responsabilidades del cargo y el sueldo de mercado, o pago sólo por mercado para pagar menos?*.

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

Ello es parte de la realidad laboral, por lo que la empresa responsable debe asumir estos hechos y establecer sistemas claros y equitativos de administración. Y la gestión profesional de compensaciones asegura transparencia, equidad y establece un piso claro de relaciones laborales.

**3. Transparentar y comunicar los criterios de administración de compensaciones.** Las quejas comunes de los trabajadores son que no se conoce cómo se determina el sueldo de contratación, cuáles son los criterios de aumento de sueldo, por qué no existen sistemas de incentivo variable que recompensen los aportes sobresalientes de personas o equipos de trabajo, o por qué la administración se maneja del modo que lo hace en las negociaciones colectivas. Si bien hacer claridad en los criterios de administración de compensaciones exige a las organizaciones un esfuerzo para trabajar profesionalmente el tema y sacarlo de la discrecionalidad en que muchas veces se maneja (“yo soy el dueño y pago como quiero”), los positivos efectos de ello ameritan el esfuerzo

Dichos efectos son la reducción de las disonancias producidas en el personal por la inconsistencia entre lo declarado por la organización y lo implementado en la práctica, la demostración de respeto por los trabajadores mediante la transparencia del sistema de compensación como una condición necesaria para un clima de relaciones laborales favorables, y el fortalecimiento del liderazgo y la credibilidad organizacional al saber que las compensaciones se están administrando claramente. Los trabajadores podrán discrepar de

los criterios y políticas establecidas por la organización, pero no cuestionarán las intenciones de los ejecutivos, que en una lógica confrontacional habitualmente se suponen ocultas, oscuras y orientadas a perjudicar a los trabajadores.

Resumiendo, las compensaciones constituyen un medio privilegiado para construir valores en la práctica organizacional, al ser uno de los vínculos más significativos entre persona y organización.

Mediante una consciente gestión profesional de las compensaciones se pagará con equidad, siendo el trabajo un microescenario posible para demostrar solidaridad y justicia en la remuneración; se pagará por resultados, asentando el valor de la responsabilidad personal con el trabajo y el propio destino; se asociará los desempeños excelentes con sistemas de incentivo variable, valorando la participación de los trabajadores en línea con las metas de la organización; y se administrará y comunicará los criterios de decisión de compensación con claridad y transparencia, respetando el vínculo individual y colectivo de relación entre organización y trabajadores.

Es tiempo que los directivos y gerentes de empresas e instituciones reconceptualicemos nuestro rol como ejecutivos de compensación, visualizándolo como uno de los principales aportes de nuestro trabajo a la satisfacción de las personas y al logro de las metas organizacionales.

Agosto 2002