

# TENDENCIAS DE COMPENSACIONES EN EL MERCADO CHILENO<sup>1</sup>

Ignacio Fernández <sup>2</sup>

La globalización de los negocios y su impacto en crecientes aumentos de competitividad se han traducido en la necesidad de efectuar ajustes de costos para mantener un nivel de rentabilidad razonable, compatibilizando estos ajustes con la mantención de las personas que concentran el capital intelectual de una organización.

Por ello, las estrategias de compensación han cobrado una importancia significativa en lo relativo a asociar motivación, resultados, control de costos y remuneración, por lo que son numerosas las empresas que conciben esta tarea como una función de gestión profesional y no sólo como liquidación de remuneraciones.

En este contexto se pueden identificar una serie de tendencias de compensaciones, que describen la realidad actual y permiten pronosticar cómo se continuará desarrollando esta función.

Las 10 tendencias que hemos observado en nuestro trabajo de compensaciones en los últimos años son las siguientes:

1. Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido: el concepto de una empresa que asegura trabajo y remuneración independientemente de sus resultados está dando paso a un escenario donde se asocia la compensación individual a la marcha de la empresa. Ello significa un riesgo compartido en dos sentidos: compartir las ganancias, con un piso de rentabilidad para la empresa y compartir las pérdidas, con un piso de renta fija para los empleados
2. Mayor manejo profesional del tema: progresivamente en las empresas ha crecido la conciencia de la importancia de las compensaciones como una de las estrategias principales para alinear el trabajo de las personas con las metas del negocio, por lo que está cambiando su carácter exclusivamente administrativo y remuneracional a uno de gestión profesional. Hoy se observa equipos de recursos humanos más profesionales, mejor formados y multidisciplinarios en la concepción de las compensaciones.
3. Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna: existe una conciencia creciente de la necesidad de asociar remuneración con el impacto de cada cargo en los resultados de una empresa, lo que se está haciendo mediante sistemas de evaluación de cargos por puntos, dejando atrás las prácticas de categorizar los cargos mediante la intuición o impresión general.

---

<sup>1</sup> Resumen de la ponencia efectuada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología.

<sup>2</sup> Psicólogo, Universidad Católica de Chile, y Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Chile. Socio de PROSEL Consultores, [www.prosel.cl](http://www.prosel.cl)

4. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa: progresivamente las encuestas de remuneración son más exhaustivas en considerar y analizar todos los componentes de pago de las remuneraciones y beneficios. Queda pendiente la tarea de asociar la remuneración de un cargo con la importancia relativa de éste dentro de su empresa, pues no es lo mismo ser Gerente Comercial de una empresa que vende US\$ 3 a una que factura \$ 28.000.000. Recoger esas diferencias de impacto de un cargo es el principal desafío de las encuestas de compensaciones.
5. Uso creciente de metodologías estadísticas serias para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones: la determinación de niveles de cargos y bandas salariales se hacía normalmente aplicando criterios matemáticos de crecimiento porcentual. Así, una categoría de cargo debía ganar 15% más que la anterior y así sucesivamente. Hoy se aplican regresiones estadísticas para asociar del mejor modo posible la importancia de un cargo para su organización y la remuneración que el mercado paga a ese cargo, es decir, se asegura una relación óptima entre la equidad interna y la competitividad externa .
6. Progresiva introducción de sistemas de renta variable: los márgenes cada vez más estrechos y un mercado dinámico y cambiante, se han traducido en que las empresas están pagando parte de la remuneración como variable. De este modo, la renta variable tiene varios significados que explican su uso cada vez más masivo: se la concibe como un elemento motivador y direccionador del desempeño de las personas, como una forma de compartir riesgos y ganancias, como una estrategia de control de costos, como la forma primordial de comprometer a las personas con los resultados del negocio y como un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo. Si bien esta práctica nació aplicándose sólo al segmento ejecutivo, son varias las empresas que la han hecho extensiva a todo su personal y a las negociaciones con sindicatos.
7. Reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados: la imposibilidad de asegurar un puesto de trabajo y la necesidad de reducir los costos fijos de las organizaciones ha llevado a que lo tradicionalmente garantizado como remuneración fija esté disminuyendo. Ello es el reverso del aumento de los sistemas de renta variable. Se constata un cambio desde una concepción más bien paternalista y asistencialista, hacia una concepción caracterizada por la empleabilidad, la compensación por contribución, la meritocracia y la responsabilidad individual por el desarrollo de la propia carrera.
8. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico: se constata en la práctica que a nivel ejecutivo la mayoría de las empresas paga percentil 75 o más del mercado comparativo, mientras que a los niveles profesionales, técnicos y administrativos se les paga en el promedio del mercado o menos. La política de compensaciones imperante es diferenciada según nivel jerárquico.

9. Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves: cada día las empresas y los ejecutivos tienen conciencia creciente que el valor de las compañías es muy dependiente de la gestión de algunos ejecutivos y personas claves. Por ello se están aplicando estrategias para retener a estas personas, lo que no se guía por los criterios de una estructura de remuneraciones, sino por lo que llamamos *compensación emocional*, es decir, como ejecutivo espero que me paguen aquello que subjetivamente valoro y que me traten como alguien importante. Son las estrategias de compensación las que se están adaptando a los ejecutivos y personas claves, y no al revés.
10. Negociaciones colectivas decrecientes: consistente con que la sindicalización bajó de 14% en 1998 a 10% en 2000, las negociaciones colectivas también han disminuido. Se observa que el aumento de remuneraciones producto de negociaciones colectivas es menor al crecimiento real de los sueldos en Chile. Está por evaluarse el impacto de la reforma laboral en esta tendencia.

- 4 de julio de 2002