

# Tendencias de compensaciones en el mercado chileno

Ignacio Fernández Reyes <sup>1</sup>

## **Resumen**

Las compensaciones son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales. El presente artículo, basado en la experiencia y análisis del trabajo sobre compensaciones aplicado a diversas empresas chilenas, resume las principales tendencias que se observa en el mercado chileno y comenta las mejores prácticas que se están desarrollando en nuestro país.

Cada tendencia está descrita individualmente, por lo que es posible acceder a una lectura específica de aquellos aspectos que más interesen al lector. Las tendencias observadas son las siguientes:

1. Evolución desde una administración tradicional a una gestión de riesgo compartido.
2. Mayor manejo profesional del tema.
3. Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna.
4. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa.
5. Uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas.
6. Progresiva introducción de sistemas de renta variable.
7. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico.
8. Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves.
9. Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados.

---

<sup>1</sup> Psicólogo, Director Ejecutivo de PROSEL Consultores e Investigador Asociado de la Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez. Isidora Goyenechea 2939, ofc. 304, Santiago. Fono 4270606. E-mail: ignaciofernandez@prosel.cl

## Contextualización

El estado actual de desarrollo de la mayoría de las empresas, donde progresivamente dejan de ser factores diferenciadores el acceso al capital, a la tecnología, a la información, y a los bienes de producción y servicios, parece estar mostrando algo que por obvio no se conceptualizó sino en los últimos años: son las personas el activo más relevante de una organización, quiénes generan los resultados o las pérdidas, y de quiénes depende en gran medida la sustentabilidad de una empresa. Actualmente, el talento mueve al capital (Ridderstrale y Nordstrom, 2000).

Esta constatación se suma al hecho que 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.

Se hace necesario concordar estrategias de control de costos con estrategias de retención de talentos, exigiéndose un equilibrio entre los requerimientos de corto plazo y la mantención del negocio en el tiempo.

Dentro de las estrategias de control de costos que permiten compatibilizar rentabilidad, reducción de costos, mantención del personal clave y desempeños competentes, están las estrategias de compensación.

Históricamente la compensación fue vista sólo como una función administrativa de pago de remuneraciones, propia de contadores y cuya única exigencia era dar cumplimiento a las legislaciones laboral y tributaria.

Incluso hoy comprobamos que existen dificultades para acceder a una formación profesional de compensaciones, por lo que ello se logra en la práctica o en estudios de post-grado.

Ello se torna aún más complejo cuando son los profesionales de las áreas de recursos humanos quienes habitualmente deben tomar decisiones y dar las directrices sobre cómo pagar, en qué nivel, con qué sueldo contratar, cómo dar aumentos de sueldos, cómo recompensar los desempeños sobresalientes y cómo generar un sistema de incentivos.

No obstante el desconocimiento que genera lo anterior, la realidad organizacional impone necesidades ineludibles y que se enfrentan cotidianamente: ¿cómo alinear la estructura de compensación con los valores y las metas del negocio?, ¿cómo atraer y mantener al personal adecuado?, ¿cómo pagar en forma equitativa y competitiva?, ¿cómo asociar claramente remuneración y desempeño exitoso?, ¿cómo estimular al personal para desarrollar nuevas competencias?, y ¿cómo ligar la remuneración con las actividades que aportan valor agregado? (Flannery et al, 1997).

Subyacen a estas preguntas los 4 objetivos que cumplen las compensaciones y que permiten entenderla como una actividad profesional, y que detallamos en otro artículo (Fernández y Baeza, 2002). Estos objetivos son:

1. Alineamiento estratégico.
2. Equidad interna.
3. Competitividad externa.
4. Administración del desempeño.

Las organizaciones pueden o no efectuar una gestión profesional de compensaciones para alcanzar los objetivos mencionados, lo que no elimina los efectos que ello tiene en los trabajadores.

Existen efectos asociados a cómo se administren las remuneraciones, los que pueden gestionarse en función de las metas del negocio o dejarse al azar. Si ocurre esto último, aumenta significativamente la probabilidad de rotación lamentada de personal, de conflictos sindicales por inequidad de remuneraciones, de aumentos de costos de personal, y de desalineamiento entre lo que la organización requiere y el desempeño demostrado de los trabajadores.

En Chile, antes de 1990, las compensaciones estaban principalmente asociadas al desarrollo de encuestas de remuneraciones de mercado que fueron usadas como el único criterio para administrar los sueldos y, en algunos casos, al desarrollo de bandas salariales según niveles de cargo, focalizándose en la competitividad externa de las compensaciones. A pesar que estas técnicas son básicas, fueron pocas las empresas que las usaron.

Desde 1990 a la fecha, la gestión de compensaciones ha adquirido una importancia cada vez mayor. Su introducción fue importada desde las casas matrices de empresas internacionales, para luego ser incorporada a empresas nacionales grandes. Algunas empresas medianas están profesionalizando su gestión de compensaciones y en las pymes, donde mayoritariamente no existe dirección intencionada de recursos humanos, sólo existe trabajo administrativo asociado al cumplimiento legal y la liquidación y pago de remuneraciones.

## Tendencias de compensaciones

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

Las nueve 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.
2. Mayor manejo profesional del tema.
3. Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos, como base de la equidad interna.
4. Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado, como eje de competitividad externa.
5. Uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas.
6. Progresiva introducción de sistemas de renta variable.
7. Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones según nivel jerárquico.
8. Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves.
9. Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados.

**Tendencia 1:**  
**Evolución desde una administración tradicional**  
**a una gestión de riesgo compartido.**

El actual escenario de negocios está caracterizado por una dinámica incontrolable, por adquisiciones y fusiones de empresas como estrategias de aumento de participación de mercado y la consiguiente desaparición de los actores más pequeños, por sostenidos esfuerzos propios y de la competencia por lograr rentabilidades cada vez más difíciles de alcanzar con su efecto natural de disminución de los precios y márgenes de venta de productos y servicios, por esfuerzos sistemáticos de reducción de costos, y por una competencia crecientemente agresiva.

Todo lo anterior es agravado por un crecimiento de la economía menor al esperado y presupuestado por las empresas, lo que se ha traducido en una percepción de crisis desde 1998 a la fecha, y en un nivel de desempleo con tasas cercanas al 10%. De hecho, la composición de este desempleo ha golpeado mucho más fuertemente que la crisis de 1982 al segmento profesional y ejecutivo, lo que acentúa la sensación de dificultades dentro de quienes dirigen las empresas.

Ello supone un riesgo empresarial alto e incertidumbre en los resultados de corto plazo, impidiendo predecir los resultados comerciales y financieros de mediano plazo, lo que no posibilita asegurar la estabilidad y sustentabilidad de las empresas y los trabajos en el largo plazo.

Dentro de las estrategias asumidas por las empresas para enfrentar este escenario adverso está la reducción y control de costos fijos, y los costos de personal son una porción relevante de los gastos operacionales. *Constatar la necesidad de reducir los costos de personal no determina la estrategia a seguir para hacerlo.* De hecho, la estrategia más simple y de corto plazo implementada por muchas empresas ha sido despedir personal, por su impacto inmediato en los resultados.

No obstante, otras compañías han visualizado la necesidad de proteger la inversión que han hecho en la selección y entrenamiento del personal con sus efectos de aprendizaje

y capital intelectual desarrollado, manteniendo al personal competente. Ello supone una visión de más largo plazo, pues retarda mostrar una mejoría en los resultados pero permite mantener las fortalezas internas para dar sustentabilidad al negocio en el tiempo. Como la presión de costos persiste, la estrategia desarrollada ha sido variabilizar la remuneración, lo que puede ser bien o mal concebido.

Variabilizar la remuneración es una tarea difícil por cuanto los trabajadores y sus agrupaciones sindicales tienden a interpretarlo como una estrategia de la empresa para mantener sus utilidades a costa del personal. Cuando alguna empresa intenta instaurar renta variable con la lógica de ‘una parte gana y la otra pierde’, las probabilidades de éxito son mínimas y la posibilidad de conflicto interno aumenta. Esta es una concepción errada de la renta variable y tendemos a observarla en empresas cuyos ejecutivos tienen una visión y administración tradicional del aporte de los trabajadores, en el sentido de ser la “mano de obra”, aquella parte no estratégica ni pensante que sólo debe trabajar.

Otra visión es aquella que concibe la rentabilidad y sustentabilidad de las organizaciones como dependientes del trabajo de las personas. Implica una visión integral de la contribución de las personas al éxito de la empresa, lo que significa darle un alcance y profundidad organizacional que institucionalice la gestión de las personas como una de las estrategias en las cuales se basan los resultados.

Como plantea la lógica descendente del *balanced scorecard*, los resultados económicos de una empresa se anclan en una buena gestión con los clientes, que a su vez es exitosa si se asienta en eficientes procesos internos de trabajo, que a su vez dependen de personas competentes y tecnología adecuada. En palabras ascendentes, son las personas las que desarrollan procesos eficientes que permiten una gestión comercial que asegure buenos resultados financieros (Kaplan y Norton, 2000).

Por lo mismo, variabilizar la remuneración no es en primera instancia un asunto de estrategia empresarial, sino que responde a una *concepción antropológica del aporte único e irremplazable de las personas a las organizaciones*. Se requiere migrar desde una concepción de las personas como mano de obra hacia un concepto de éstas como contribución sustancial al logro organizacional, que amerita una gestión de las personas

(Fernández, 2001). Ello implica cimentar estrategias ganar - ganar, basadas en la marcha realista de la organización, y en la necesidad de compartir éxitos y pérdidas de resultados. Conceptualmente se requiere una alianza empresa - trabajadores desde el aporte del trabajo propio, en un enfoque de gestión colaborativa y participativa (Estévez, 2001).

A su vez, es necesario el desarrollo de una conciencia ejecutiva creciente en el comprender que *la remuneración determina comportamientos* y que la administración profesional de compensaciones es una de las herramientas más poderosas para *alinear el desempeño de las personas con las metas organizacionales* (Fernández y Baeza, 2002).

Hoy se observa una creciente gestión de riesgo compartido, donde la incertidumbre que viven las empresas sea asumido tanto por éstas como por sus empleados. 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 compañía (Mc Adams, 1996). 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.

La gestión de riesgo compartido implica fuertes desafíos para los ejecutivos de las empresas, sus trabajadores y para las relaciones laborales, por cuanto implica construir acuerdos y fórmulas de renta e incentivos variables estables y claros, cuyos procedimientos de aplicación y cálculo sean sencillos para los empleados, y fácilmente administrables para las empresas. Estos acuerdos se construyen basados en la confianza y credibilidad de estrategias ganar – ganar, despejando los fantasmas de acuerdos efímeros de conveniencia cortoplacista e imponiendo un desafío de cambio a los criterios de discrecionalidad ejecutiva.

Lo que está en juego es la coherencia entre los discursos organizacionales sobre el nuevo rol de los recursos humanos y las prácticas de gestión cotidiana (Fernández, 2002), la credibilidad de largo plazo, y la construcción de una cultura corporativa sólida, que en recientes investigaciones ha sido descrita como uno de los factores diferenciadores fundamentales entre las buenas empresas y las empresas sobresalientes en sus resultados de largo plazo (Collins, 2001).



## Tendencia 2:

### Mayor manejo profesional del tema

Si bien en Chile la agenda de recursos humanos aún es incipiente, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, existe una tendencia creciente de profesionalización en la gestión de recursos humanos de varias organizaciones, concentrándose su accionar en empresas privadas grandes y medianas, y en algunas instituciones estatales (Acuña, 2002; Raineri, 2002).

Esta tendencia también se replica en la gestión de compensaciones, constatándose que en variadas 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.

Típicamente son empresas de más de 300 trabajadores con estructuras organizacionales combinadas (por ejemplo, estructuras funcionales y áreas de staff; áreas funcionales, por negocio, producto o canal de distribución, y holding; staff funcional y áreas organizadas por procesos, entre otras) y un alto número de cargos diferentes, que inicialmente abordan el tema como una forma de reducir los problemas generados por:

- ❑ remuneraciones muy diferentes a cargos de responsabilidad similar y la percepción interna de inequidades salariales,
- ❑ por la presión de aumentos salariales, y
- ❑ por las necesidades de definir sueldos de contratación, estructurar sistemas para asociar evaluación del desempeño a aumentos de renta, y de administrar racionalmente los aumentos de remuneraciones.

En estas organizaciones se ha evolucionado desde el pago tradicional, que normalmente sigue los criterios de la legislación laboral, el mercado, la estructura de costos o “lo menos posible”, hacia una gestión profesional de las compensaciones. Se progresa paulatinamente desde “el acto de pagar”, al “qué se quiere pagar”, modificando el carácter instrumental tradicional de la compensación a un sentido estratégico.

Esta evolución se observa en la conformación de áreas de recursos humanos multidisciplinarias, con altos niveles de profesionalización, y creciente formación conceptual e instrumental de compensaciones. Los temas ya asentados dicen relación con la necesidad de un pago que concilie equidad interna y competitividad externa, y el uso de herramientas profesionales de compensación, que describiremos más adelante.

Se observa que algunas pocas empresas ya cuentan con diseños organizacionales en que existen gerencias, subgerencias o departamentos de compensaciones, lo que es reflejo de esta tendencia de consolidación y legitimación del tema.

También es interesante destacar la visión del *sentido moral de la compensación* que comentan algunos ejecutivos, quienes consideran que mediante una gestión profesional de las compensaciones se vinculan valores organizacionales con el trabajo concreto de las personas (Burr, 1993). Así, el diseño del sistema de compensación debe ajustarse a dichos valores, que en general tienen que ver con pago equitativo y justo a responsabilidades iniciales similares, pago por resultados responsables, pago por desempeños excelentes y de calidad, y pago por metas grupales, anclando la colaboración y el trabajo en equipo como valores organizacionales.

**Tendencia 3:**  
**Aplicación de sistemas probados de evaluación de cargos,  
como base de la equidad interna.**

Existe una marcada tendencia en la conciencia creciente de asociar remuneración con la contribución de cada cargo a los resultados de una empresa. Ello tiene su contraparte en la constatación que muchas decisiones salariales sólo se basan en la comparación con las remuneraciones de mercado, lo que si bien permite mantener competitividad externa, también puede establecer inequidades de remuneración por factores estacionales.

Por ejemplo, si se contrató un Contador General en 1996, el sueldo de mercado fue mayor al actual, por las condiciones de pleno empleo y las consiguientes mayores remuneraciones. Si se contrata a ese mismo contador en el 2002, el sueldo será menor y se instalará una inequidad interna y un potencial de problemas al tener sueldos diferentes de contratación en el mismo cargo<sup>2</sup>. Este es el riesgo de pagar considerando sólo el criterio del mercado.

Se desprende que *la remuneración óptima es una correlación entre la importancia relativa de cada cargo en relación a los resultados organizacionales (equidad interna) y los niveles de remuneración del mercado comparativo (competitividad externa).*

Los sistemas de evaluación de cargos son múltiples, desde los cualitativos (ranking, comparación por pares) a los cuantitativos (comparación por factores, sistema de puntos), observándose una masificación del sistema por puntos creado por Edward Hay en 1952 (Rock, 1972). Este sistema permite evaluar todos los cargos a través de factores comunes (responsabilidad, resolución de problemas, competencias, y condiciones de trabajo) mediante matrices de puntos que arrojan un valor numérico asociado a cada cargo y que describe la ubicación relativa en la estructura organizacional.

---

<sup>2</sup> No estamos sugiriendo que siempre se debe ganar lo mismo a cargos iguales, pues con el paso del tiempo es el desempeño lo que explica remuneraciones diferentes, o si se prefiere, quien mejor trabaja, más gana.

El mérito del sistema Hay es su aplicación probada y exitosa en muchas y diversas organizaciones de todo el mundo, y su pervivencia luego de 50 años de aplicación, lo que demuestra su efectividad y ajuste a la realidad organizacional.

Los sistemas de evaluación de cargos son complejos y bien lo saben aquellas organizaciones que han intentado diseñar sus propios sistemas. Por lo mismo, existe una cierta resistencia en algunas empresas para emprender este trabajo pues se lo considera difícil e inicialmente costoso, sin observar las ventajas de equidad, transparencia, baja rotación lamentada, clima laboral favorable, y control de los costos de remuneraciones que se deducen de la aplicación de la evaluación de cargos. En otras palabras, se requiere de la voluntad política de la alta administración para legitimar el criterio de equidad interna como uno de los pilares de la gestión profesional de compensaciones.

Una idea reciente respecto de evaluación de cargos plantea que ésta se debe efectuar ya no por factores como los determinados por Edward Hay, sino por la capacidad de agregación de valor de cada cargo a la empresa. Ello va en línea con la tendencia de valorizar la gestión de las organizaciones mediante el EVA (economic value added), lo que si bien resulta una idea interesante, debe plasmarse en sistemas de evaluación concretos, aplicables y eficaces en el tiempo, para no caer en la tentación de acoger posibles modas.

Lo relevante es constatar la existencia y uso efectivo de técnicas de evaluación de cargos probadas en Chile, en las que se asienta la equidad interna de las compensaciones.

**Tendencia 4:**  
**Mejoramiento de las encuestas de remuneración de mercado,  
como eje de competitividad externa.**

Cualquier análisis de las compensaciones exige contar con información de mercado, para determinar el grado de competitividad y posicionamiento de las remuneraciones de cada organización.

Las encuestas de remuneraciones disponibles en Chile son provistas por empresas auditoras internacionales y por algunas consultoras locales, quienes han introducido mejoramientos en la confiabilidad de la información, el tamaño de la muestra de empresas y cargos, la inclusión del efecto de la renta variable sobre la compensación total, la presentación de resultados según mercados específicos, y mejores análisis de la estructura de compensaciones.

No obstante estos mejoramientos, existen desafíos a la calidad de las encuestas de remuneración. Son los siguientes:

- Perfeccionar la confiabilidad de la información: es un comentario generalizado dentro de los ejecutivos usuarios de encuestas de remuneraciones, que la información podrá ser real en cargos medios y administrativos, pero no así a nivel ejecutivo. Desafortunadamente, son pocas las empresas que entregan información completa respecto del nivel de remuneración ejecutiva y, sobre todo, de los incentivos variables y beneficios. Ello impide su uso confiable y válido en el segmento ejecutivo, donde por necesidad se han desarrollado otras estrategias de comparación de compensaciones y de retención de ejecutivos y personas claves. El potencial problema sigue siendo cuán confidencial es el uso que hacen las consultoras de la información entregada, por lo que ante la duda, las empresas entregan información parcial o no entregan.

- *Generar encuestas de remuneraciones según evaluación de los cargos, para garantizar una homologación profesional de los mismos.* El gran defecto de las encuestas actuales es que no gradúan la información de remuneraciones según el impacto y peso de cada cargo dentro de su propia empresa. Por lo mismo, junto al levantamiento de la información de remuneraciones, se deben desarrollar metodologías rápidas de evaluación de los cargos encuestados, lo que, si bien requiere un gran trabajo inicial, permitirá efectuar una homologación profesional de cargos, y no como se hace actualmente, que es por aproximación, con alto grado de error al basarse en responsabilidades genéricas de los cargos, y sin evaluar la magnitud del impacto de las responsabilidades de cada cargo en los resultados económicos de las organizaciones.
- *Valorizar beneficios:* si bien existen informes de beneficios, ellos son resúmenes de frecuencia estadística de presencia o ausencia de los mismos, y no valorizan en dinero los beneficios existentes o el porcentaje respecto de la remuneración bruta total anual. Si bien requiere trabajo pues exige hacer valorizaciones específicas según cargos, es una necesidad contar con el costo total de beneficios.
- *Efectuar una mirada de compensación total:* unido a lo anterior, las encuestas de remuneraciones deben entregar el costo total de compensaciones para cada cargo, pues es el criterio que usan las empresas para hacer sus presupuestos y manejar sus costos de personal. Se debe determinar con claridad el costo bruto anual de la remuneración fija garantizada, de la renta e incentivos variables, y de los beneficios. Sólo así se podrá tener una mirada de *compensación total efectiva*.
- *Perfeccionar los análisis estructurales de compensaciones:* las encuestas actuales ponen alto énfasis en el costo de la compensación, por sobre los conceptos y distribución de la compensación (qué pagar). Se requiere especificar cómo está compuesta la estructura total de compensaciones, detallando los porcentajes de renta fija, variable y beneficios, y abriendo cada una de estas variables en los haberes e ítemes de pago que las componen.

## Tendencia 5:

### Uso creciente de metodologías estadísticas para el diseño de estructuras de cargos y cálculo de estructuras de remuneraciones óptimas

El rigor metodológico y el uso de la estadística descriptiva e inferencial como herramienta de diseño de estructuras de cargos y remuneraciones, posicionan la gestión de compensaciones como una de las estrategias más confiables, de manejo cuantitativo y directamente relacionadas con las metas de las empresas, desde la cual el área de recursos humanos contribuye al éxito del logro organizacional.

Las aplicaciones metodológicas en el ámbito de compensaciones son las siguientes:

- ✓ Encuestas de remuneraciones para mercados general y específicos.
- ✓ Análisis de posicionamiento de las remuneraciones. Los análisis más frecuentes son el posicionamiento total de la compañía, por categorías de cargo, por agrupaciones de cargos (ejecutivos, supervisores, profesionales y técnicos, y administrativos y operarios), por áreas funcionales, y el análisis de correlación y equidad entre el comportamiento de las remuneraciones internas y las del mercado comparativo.
- ✓ Determinación del número de categorías de una estructura de cargos: una vez que se efectuó la evaluación de cargos, es necesario construir las categorías de la estructura de cargos. Para ello se usa el concepto de incremento mínimo perceptible, que establece que el diferencial perceptual entre un objeto y otro para que sea identificable, debe ser de al menos un 15%. Por lo tanto, técnicamente la estructura de cargos tendrá tantas categorías como intervalos de 15% existan entre el valor máximo y el mínimo de la evaluación de cargos.

Se asume el ‘pago por categoría de cargos’, en que se establece una misma banda salarial para un grupo de cargos con responsabilidades similares. Si bien ésta es la práctica generalizada, algunas empresas efectúan ‘pago por cargo’, en que según la fórmula de regresión y el puntaje específico de evaluación del cargo, se determina la remuneración óptima para dicho cargo.

- ✓ Regresión estadística como base del cálculo de la estructura interna de remuneraciones óptimas. Dado que existen 2 variables numéricas intervalares – puntos de evaluación de cargos y remuneración de mercado -, el cálculo de la remuneración óptima se determina correlacionando ambas variables. Por simplicidad, algunas empresas dividen sus cargos en 3 ó 4 grupos y para cada uno de ellos calculan regresiones lineales, no obstante lo técnicamente apropiado es calcular una regresión polinomial para todo el conjunto de datos.
- ✓ Amplitud de intervalo salarial según políticas de recursos humanos: si bien la definición de la amplitud de la banda salarial depende de criterios de administración, la experiencia indica que lo más efectivo es establecer una renta de inicio o contratación de entre un 75 a 80% del punto medio de la banda, y determinar una renta máxima que sea entre un 15 a 25% mayor que la renta real más alta pagada a un cargo de la categoría, pues ello garantiza flexibilidad a la estructura de remuneraciones y permite aumentos de remuneración a quienes ganan más dentro de la banda.
- ✓ Uso de matrices de mérito como herramienta de aumento de renta fija: la matriz de mérito permite determinar los porcentajes de aumento salarial, asociando dos variables: resultado de la evaluación del desempeño y posición de la renta de una persona en relación a la remuneración media de su banda salarial (por lo que indica si está sub o sobrepagado respecto de la remuneración interna óptima). De este modo, se fijan porcentajes de aumento de remuneración de acuerdo al costo total compañía, que se distribuyen asignando los mayores aumentos a quienes demuestren desempeño sobresaliente y mayor subpago respecto de la media de su banda salarial, y así decrecientemente. Ello permite compatibilizar desempeño, competitividad externa y recuperación de las inequidades salariales.
- ✓ Planes de ajuste salarial: una vez determinada la estructura interna de remuneraciones óptimas, las empresas deben determinar quienes están sub y sobrepagados, de modo de implementar un plan de ajuste salarial contingente que combine los criterios de desempeño, brecha de pago, y potencial de rotación lamentada.



## Tendencia 6:

### Progresiva introducción de sistemas de renta variable.

Al inicio del artículo comentamos el contexto empresarial actual y las razones por las que la variabilización de las remuneraciones, la disminución de los costos fijos de personal, y la compensación asociada a los resultados de la empresa, se constituyen en imperativos de los tiempos económicos y laborales que vivimos.

Por efecto de la globalización de los negocios, la introducción de sistemas de renta variable es una tendencia mundial, tal como constatamos en el 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos efectuado en mayo de 2002 en México.

Técnicamente, se concibe la renta variable como:

- ✓ Un elemento motivador y direccionador del desempeño de las personas.
- ✓ Una forma de compartir riesgos y ganancias.
- ✓ Una estrategia de control de costos.
- ✓ Una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio.
- ✓ Un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo.<sup>3</sup>

*Introducir sistemas de renta variable requiere financiarlos adecuadamente, mediante mecanismos sustitutos de costos actuales.* Generalmente, la renta variable se financia con:

- Incremento de productividad y/o ventas: no son pocas las empresas que, determinando los rendimientos y tasas históricas de productividad o ventas, acuerdan con sus trabajadores un incentivo variable por los aumentos de estas variables por sobre el estándar histórico. Ello tiene el supuesto que los aumentos son dependientes de las personas y su desempeño, y no deben estar asociados a mejoras tecnológicas ni condiciones de mercado inmanejables para los empleados.

---

<sup>3</sup> Como nos comentó un trabajador, “nada habla más que el sueldo”.

- Reducciones de costo operacional: en todas las empresas, pero con mayor relevancia en aquellas que trabajan con commodities y en las que el precio tiende a ser inelástico en la generación de mayor demanda, uno de los focos es la reducción de los costos operacionales. Para ello se determina el costo de producción de productos o de procesos en algún período de tiempo, y se acuerda con los empleados cómo se compartirá los ahorros generados por una mejor operación de equipos, materias primas, insumos y procesos. Esta modalidad de financiamiento del incentivo variable, al igual que el anterior, se basa en contar con sistemas de información eficientes, claros y que gocen de la credibilidad de las personas afectas a la renta variable.
- Disminución de renta fija: quizás el camino más difícil es lograr acuerdos en los cuales los trabajadores acepten una disminución de un pequeño porcentaje de su remuneración fija, por la convicción que su trabajo permitirá alcanzar mayores niveles de remuneración mediante el logro de las metas a las que se asocia el incentivo variable. Nuevamente la simplicidad de las fórmulas de incentivo, el acceso a información confiable de gestión, y la percepción que los mejoramientos son dependientes del desempeño de personas y equipos, son los factores que facilitan el éxito de esta estrategia.
- Sustitución de beneficios: una práctica comúnmente usada en las negociaciones colectivas ha sido sustituir beneficios de poco uso y cobertura entre los trabajadores, o bien beneficios no asociados al desempeño (por ejemplo, asignaciones de antigüedad y de título), por sistemas de incentivo variable. Si bien esta estrategia no ha sido relevante en términos de disminución de costos, si lo ha sido en términos de cultura corporativa, pues se instala en el diálogo laboral las ideas de compensación asociada a desempeño, de variabilidad de las remuneraciones, de meritocracia, y empleabilidad.
- Congelamiento de los aumentos de renta fija y asignación del presupuesto de aumento real anual de remuneraciones al sistema de incentivo variable.

Como se deduce, la lógica del sistema de incentivo variable es que los desempeños y resultados por sobre el promedio histórico permiten alcanzar una remuneración significativamente mayor (“si trabajo mejor, gano más”), existiendo un piso de rentabilidad

de la compañía. En otras palabras, una vez logrados ciertos resultados base, se comienza a pagar el incentivo variable.

Los factores que son considerados como parte de las fórmulas de incentivo variable se determinan en función de la identificación de la cadena de valor de cada empresa, pagándose por buenos resultados en los factores críticos de éxito del negocio (Belcher, 1991). Por lo mismo, podrán existir tantos sistemas de incentivo como áreas o procesos claves haya.

La aplicación de la renta variable está extendida en áreas comerciales y productivas, donde existen indicadores medibles de resultados fácilmente obtenibles, y donde observamos una paulatina sustitución de los sistemas de comisiones por venta o bonos de producción, a sistemas más integrales que incluyen cobranza efectiva, venta proporcionada de los mix de productos, calidad de productos, eficiencia de líneas de producción, tasas de rechazo o devolución, costos unitarios, y accidentabilidad, entre otros.

Su aplicación a otras áreas de la empresa es factible en la medida que se disponga de sistemas de información que entreguen los indicadores medibles de gestión que son la base para calcular el monto del incentivo a pagar, pues la mayor traba no está en determinar qué variables incentivar, sino en cómo medirlas (Becker et al, 2001).

En general, el incentivo variable se ha aplicado a equipos directivos (Sanhueza, 2002), no obstante se observa algunos diseños que incorporan a todos los miembros de la organización. Al respecto han influido negativamente algunos procesos de pago de rentas variables que se han tratado en los medios, donde se exacerban posiciones y se connota la renta variable como un aprovechamiento ejecutivo de prebendas preferenciales. Ello queda en el inconsciente colectivo con una tonalidad negativa, que dificulta los acuerdos de variabilización de las compensaciones al interior de las organizaciones.

Los factores críticos de éxito a incentivar están a 4 niveles: corporativo, unidad de negocios, grupal e individual. Si bien los sistemas actuales son predominantemente individuales, existe el desafío de trabajar por sistemas de incentivo en todos los niveles

organizacionales, como una forma de alinear el desempeño y contribución individual y grupal con las metas de la empresa (Chingos, 1997).

En la aplicación de los sistemas de incentivo variable observamos resistencias a incentivar por el comportamiento de los factores corporativos y de unidades de negocios, en personas sin autoridad jerárquica y que no tienen posibilidad de influir con su trabajo en dichos resultados. Por esta razón, los sistemas que hemos diseñado para personas que no ocupan cargos decisorios y ejecutivos, son una combinación de factores individuales y grupales. Aún es muy incipiente en Chile la metodología de ‘compensación por equipos’, que implica no sólo nuevas formas de compensación sino también nuevas formas de organización, como los grupos semi-autógenos (Gross, 1995).

Otro aspecto a considerar en el diseño del incentivo variable es la periodicidad de pago del mismo. Dado que el objetivo es desarrollar una motivación adicional a la habitual, no es recomendable pagarlo mensualmente, pues a corto andar se le considerará parte de la remuneración mensual y perderá su efecto incentivador. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago, pues debe existir contingencia temporal entre los buenos resultados y la compensación, razón por la que se constata que el pago trimestral del incentivo, con reliquidaciones de remuneraciones de los 2 meses anteriores para optimizar el efecto tributario, es la alternativa más elegida por las organizaciones.

**Tendencia 7:**  
**Diferentes políticas de posicionamiento de remuneraciones**  
**según nivel jerárquico.**

Una constatación que no es novedosa pero que constituye una tendencia general, es la aplicación de diferentes políticas de posicionamiento de las remuneraciones según las responsabilidades del cargo. Se observa en la práctica que a nivel ejecutivo la mayoría de las empresas paga percentil 75 o más del mercado comparativo, mientras que a niveles profesionales, técnicos y administrativos se paga el promedio del mercado o menos. La política de compensaciones imperante es diferenciada según nivel jerárquico.

Uno de los efectos de esta política diferenciada es la gran distancia entre rentas máximas y mínimas, alcanzando razones de 80:1, lo que si bien es parte de nuestra realidad, resulta escandaloso para ejecutivos estadounidenses y europeos que analizan las remuneraciones chilenas, pues están lejos de las tasas 10:1 observadas en países como Canadá, Inglaterra o Francia.

Otro fenómeno interesante de comentar de los estudios de posicionamiento de remuneraciones, es la tranquilidad ejecutiva cuando la organización paga globalmente en promedio de mercado, sin profundizar el análisis al comportamiento de los sueldos según áreas o niveles jerárquicos.

Se observa que tiende a existir inequidad en las remuneraciones respecto del nivel jerárquico del cargo, donde si bien el posicionamiento corporativo está en el promedio del mercado, las rentas de los cargos de menor impacto están subpagados, los cargos medios están en promedio de mercado, y los cargos ejecutivos están sobrepagados respecto de la propia política de compensación. Es importante prevenirse de potenciales autoengaños producto de lo anterior, para abrirse a diagnosticar las inequidades existentes en algunas organizaciones y sus potenciales consecuencias.

## Tendencia 8:

### Crecientes estrategias de retención de ejecutivos y personas claves

Cada día las organizaciones y sus ejecutivos tienen mayor conciencia que el valor de las compañías es dependiente de la gestión de algunos directivos y personas claves (Michaels et al, 2001). Por ello se están aplicando estrategias para retener a estas personas, lo que no se guía por los criterios de una estructura de remuneraciones ni por factores de competitividad externa.

Este fenómeno está asociado a la gestión del talento dentro de las empresas, pues se asume que son los ejecutivos y las personas claves quienes concentran el capital intelectual de una organización (Brooking, 1997). Con las estrategias de retención de talentos se busca asegurar su desempeño exitoso, su mantención en la organización, y el compromiso de quienes son responsables de la mayor generación de valor para una organización.

Los criterios de reconocimiento para estas personas responde a lo que llamamos *compensación emocional*, es decir, cada ejecutivo, desde su marco personal de valoración, requiere ser recompensado con aquello que le provoque mayor satisfacción psicológica. En otras palabras, el análisis excede largamente lo económico y salarial, y está en un estadio superior relacionado con la satisfacción personal, el sentirse valorado y respetado, y la calidad de vida. Son las estrategias de retención y desarrollo las que se están adaptando a los ejecutivos y personas claves, y no al revés.

Resulta interesante comentar la encuesta 2000 de Bottom Line Business (Ashby y Pell, 2001) donde se pidió a una muestra de personas que priorizaran los factores por los cuales permanecen en sus trabajos. Las 10 razones principales fueron:

1. Desarrollo de carrera y posibilidades de aprendizaje.
2. Trabajo desafiante y excitante.
3. Un trabajo con sentido y la oportunidad de 'hacer la diferencia'.
4. Colegas sobresalientes.
5. Ser parte de un equipo.
6. Un buen jefe.

7. Ser reconocido por un trabajo bien hecho.
8. Entretenerse con el trabajo.
9. Autonomía y sentido de control sobre el propio trabajo.
10. Flexibilidad en las horas de trabajo y en la vestimenta.

Lo anterior es coherente con una encuesta efectuada en 2002 por Acción Empresarial a 461 estudiantes egresados y postgraduados de 7 universidades chilenas (Factores que son prioridad al momento de elegir un lugar de trabajo, 2002, Agosto 18), quienes estimaron que las principales cualidades de una empresa para atraer a nuevos profesionales son:

1. Buen clima laboral.
2. Calidad de vida.
3. Imagen de la empresa.

Cuando se consultó sobre lo más valorado de la oferta de una empresa, la remuneración mensual competitiva fue el factor más mencionado.

Es interesante constatar que, dentro de los factores más valorados para ser atraído y mantenido en un trabajo, no aparecen mencionadas las estrategias de compensación, lo que indicaría que a este nivel operan como factores higiénicos, mientras los factores de retención y satisfacción de las personas claves tienen que ver con estrategias corporativas de gestión de recursos humanos, donde un paquete equilibrado de compensación es relevante como factor de contratación y, en parte, como factor de mantención, más no como factor de desarrollo.

Así definido, las estrategias de retención de personas claves requieren mucho más trabajo que el solo diseño de estrategias de compensación, e impone desafíos en 3 aspectos:

- ✓ Preguntarse y determinar ¿qué es lo que mantiene y desarrolla a las personas claves en mi organización?.
- ✓ Implementar buenos sistemas de gestión de personas como mantenedores y promotores del capital intelectual, en concordancia con la respuesta a la pregunta anterior.

- ✓ Diseñar tantos programas de retención y desarrollo individual como personas talentosas existan, focalizándose en la comprensión humana de lo que cada persona valora como satisfacción psicológica. Ello supone desafíos de diseño, administración, y manejo de los efectos organizacionales derivados de planes individuales de desarrollo y compensación, que contradicen la idea colectiva de beneficios similares a mismos niveles de cargo.

Si bien los factores de satisfacción son individuales, es interesante mencionar lo que son las prácticas más habituales de beneficios ejecutivos y de personas claves, pues necesariamente ofrecen un marco de lo que hacen las empresas en el mercado chileno. Los beneficios intangibles más usuales son:

- Auto de la empresa.
- Membresías a clubes sociales y deportivos.
- Membresía a organizaciones profesionales.
- MBA y estudios de postgrado.
- Seguros de vida.
- Seguros de salud.
- Opciones por acciones (stock options).
- Pasantías en las casas matrices.
- Gastos de representación con pago de tarjeta de crédito corporativa de uso personal.
- Becas escolares.
- Planes de pensiones.
- Créditos de libre disposición en UF y sin intereses.
- Viajes con la familia.
- Celular de libre disposición.
- Suscripciones a diarios y revistas.
- Tiempo flexible de trabajo.

La forma en que se otorgan los beneficios más significativos demuestra la tendencia al otorgamiento de los mismos asociados a permanencia en la organización, por lo que



habitualmente se devengan en un periodo medio de tiempo y, si la persona deja la empresa, debe pagar el saldo pendiente del beneficio asignado (Belcher, 1991).

Cerrando este tema, es necesario considerar que el foco de las estrategias de recursos humanos sobre estas personas claves presenta el riesgo que los que no son considerados talentosos o sobresalientes pueden ser progresivamente desconsiderados, sin ponderar adecuadamente su contribución al logro organizacional.

**Tendencia 9:**  
**Negociaciones colectivas decrecientes y reducción de remuneraciones y beneficios históricamente garantizados**

La legislación laboral, la práctica empresarial, los efectos secundarios del outsourcing, las tasas de desempleo de los últimos años, y el temor a perder el trabajo, han desincentivado la afiliación sindical, lo que se refleja en la disminución de la sindicalización, que bajó de 14% en 1998 a 10% en 2000.

No obstante se observa una mayor instrucción de las directivas sindicales para comprender el esquema de riesgo compartido, cuyos acuerdos y efectos no son necesariamente comprendidos por las personas sindicalizadas, los resultados de las negociaciones colectivas han sido discretos para los trabajadores, reflejados en el menor aumento de remuneraciones producto de negociaciones colectivas en relación al crecimiento real de los sueldos en Chile, en una disminución pequeña pero sostenida de beneficios, su sustitución por renta variable, y en el aumento de las negociaciones sin huelga.

Se observa un cambio desde una perspectiva asistencialista hacia una perspectiva meritocrática, con primacía de los resultados y el desempeño, donde el rol de la empresa ya no es garantizar la estabilidad del empleo, sino que aumentar la capacidad de ganancia del trabajador para futuros empleos, en función del desarrollo de competencias en el trabajo actual. Se modificó la estabilidad por la empleabilidad, traspasando la incertidumbre de los

negocios a las personas, y estimulando que cada una de ellas se haga responsable de su carrera laboral.

Está por evaluarse los efectos de la reforma laboral del 2001, las posibles nuevas leyes relativas a la imprescindible flexibilización laboral que acoja las actuales prácticas de trabajo temporal, de subcontratación y de jornadas parciales, y la respuesta de las organizaciones y sindicatos ante el esperado mejoramiento del escenario económico, no obstante la disminución de los márgenes y rentabilidades de la mayoría de las empresas pareciera indicar que la tendencia a una baja sindicalización y disminución de la conflictividad laboral se mantendrá.

Estas 9 tendencias de compensaciones reflejan parte importante de la realidad organizacional y de compensaciones de Chile al 2002, y sirven como factores de comparación y evaluación a todas las empresas que estén vislumbrando la necesidad de efectuar una gestión profesional de sus compensaciones, y, a aquellas que ya la han implementado, les permite chequear cuáles de sus estrategias y prácticas están bien encaminadas o son perfectibles.

El nuevo rol de la gestión de recursos humanos en las organizaciones actuales debe caracterizarse por un enfoque multidisciplinario que contemple la adaptación de los diferentes procesos de recursos humanos a las metas y estrategias claves de las empresas, ocupando la gestión de compensaciones un lugar prioritario y *fundacional*, al ser una de las estrategias más orientadoras, efectivas y de impacto contingente en el alineamiento de las motivaciones, competencias, comportamientos y desempeño de las personas con las metas organizacionales.

Santiago, agosto de 2002

## Bibliografía y referencias

- Acuña, E. (2002). La evolución de una agenda profesional. *Management en Recursos Humanos N° 1*, 6-7. El Diario.
- Ashby, F. & Pell, A. (2001). *Embracing excellence*. Paramus, N.J.: Prentice Hall Press Publishers.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Belcher, J. (1991). *Participación en los beneficios*. Buenos Aires: Gránica Vergara.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- Burr, S. (1993). *Apolo y Dionysos ante el siglo XXI*. Santiago: Editorial Lord Cochrane.
- Collins, Jim (2001). *Good to great*. New York, NY.: Harper Business.
- Chingos, P. (1997). *Paying for performance: a guide to compensation management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Estévez, R. (2001, Julio). *Alianza estratégica y gestión participativa*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- Factores que son prioridad al momento de elegir un lugar de trabajo (2002, Agosto 18). *El Mercurio*, p. D 29.
- Fernández, F. (2002). Coherencia: ser o no ser. *Revista HR Opción*, N° 56, 12 – 16.
- Fernández, I. (2001, Julio). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- Fernández, I. & Baeza, R. (2002). El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. *Tendencias en Psicología Contemporánea, Serie Azul, N° 1*, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez..
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, pago y desempeño*. Buenos Aires: Paidós.
- Gross, S. (1995). *Compensation for teams*. New York, NY: Amacom.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mc Adams, J. (1996). *The reward plan advantage*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raineri, A. (2002). Posicionamiento de la unidad de recursos humanos dentro de la organización. *Management en Recursos Humanos N° 11*, 7-13. El Diario.
- Ridderstrale, J. & Nordström, K. (2000). *Funky Business*. España: Prentice Hall.
- Rock, M. (1972). *Handbook of wage and salary administration*. New York, NY.: McGraw Hill.
- Sanhueza, R. (2002). Bonos anuales e incentivos para la alta gerencia. *Revista Economía & Administración N° 143*, 17-20. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.