

Evaluación de tareas

Introducción

La evaluación de tareas es una parte de la administración de los recursos humanos que consiste en la aplicación de técnicas específicas para establecer diferentes niveles de importancia en los puestos de una organización.

Se inició en 1880, con Taylor, en la Midvale Co. La utilizó para estudiar los puestos y, a partir de entonces, se han desarrollado diferentes técnicas que a lo largo del tiempo fueron adoptadas o eliminadas.

La evaluación de tareas permite:

- Mantener niveles de equidad interna en la remuneración.
- Establecer niveles para los beneficios, basados en el aporte del puesto a la empresa y no en la jerarquía.
- Determinar niveles que permitan concretar carreras-tipo, planes de carrera y cuadros de reemplazo coherentes.
- Establecer comparaciones con el mercado de remuneraciones.

Requiere la existencia de:

- Descripciones de tareas
- Manual de evaluación
- Mecanismos de evaluación

Las descripciones de tareas se realizan después de haber diseñado el manual, para que contengan todos los datos necesarios para el evaluador. Ya se ha dado un ejemplo de descripción de tareas que abarca los elementos generalmente necesarios para poder evaluar.

Sistemas de evaluación

Los sistemas de evaluación tienen diferentes utilidades, según el tamaño de la empresa y el estilo de la dirección.

Aplicación y procesos

a. Para empresas de hasta treinta puestos

Estamos hablando del número de puestos de la empresa y no de cantidad de personal. Por lo tanto puede haber, por ejemplo, cincuenta personas, ya que varias ocuparán puestos iguales.

Decisión de evaluar: antes de tomar cualquier iniciativa, debe existir una clara decisión de evaluar los puestos, considerando el proceso a realizar. Esto supone contar con un sistema de evaluación de tareas.

Sistema recomendado: para una empresa de este tamaño se recomienda el sistema de jerarquización, por ser sencillo y no requerir mucho tiempo ni trabajo; además, es de fácil mantenimiento.

Comunicación: una vez definido el sistema, hay que comunicar a los empleados la decisión de evaluar las tareas y cuál es el propósito de la dirección de la empresa. Hay que alejar de este proceso las sospechas de aumento de remuneraciones o beneficios, o acerca de cualquier ajuste de personal.

Sindicato: es poco probable que en empresas de este tamaño haya sindicato. Sin embargo, si tuviera una participación activa, habrá que tratar el tema con él. Esto puede resultar en una comunicación de la empresa dentro de un ordenamiento, sin incidencia inmediata en la situación de los empleados, o en una negociación, si la posición del sindicato es fuerte. En este caso es improbable que el sindicato acceda a tener una estructura de puestos diferente de la que exista en el convenio colectivo.

De ser así, la evaluación se hará con los puestos fuera de convenio, como suele ocurrir.

Descripción de tareas: aunque parezca innecesario o repetitivo, porque se supone que se conoce la tarea de cada uno en una empresa de este tamaño, la cuestión no es tan sencilla. Por eso debe hacerse una descripción de la tarea, reducida a su mínima expresión, es decir, los objetivos del puesto, las actividades más importantes y las acciones que el ocupante puede tomar sin autorización de su jefe.

Evaluador: el evaluador debería ser el equipo gerencial y, en todo caso, estar involucrado el propietario.

Sistema de jerarquización: se ordenan los puestos de mayor a menor jerarquía, sin analizar demasiado el orden del listado, por ejemplo:

- Jefe de Ventas
- Jefe de Producción
- Jefe de Finanzas
- Supervisor de Ventas
- Supervisor de Producción
- Supervisor de Mantenimiento
- Supervisor de Compras
- Encargado de Personal
- Vendedor
- Empleado de Personal
- Empleado de Contaduría o de Caja
- Empleado de Mantenimiento

Se puede evaluar usando los siguientes sistemas:

- Comparación global
- Comparación por pares
- Jerarquización por puntos

Lo más adecuado suele ser lo más sencillo, en este caso hacer una **comparación global por discusión abierta**, es decir, por un comité, que suele ser el grupo gerencial superior. La objeción a la discusión abierta es que hay quienes tienen más fuerza que otros en el comité; o sea que también la tienen en la realidad de cada día y, por lo tanto, la influencia que ejercen va más allá de una evaluación de las tareas.

En el sistema de comparación por pares, se coteja un puesto con otro y se decide cuál es más importante, y así sucesivamente, hasta que se establece una jerarquización por puntos simple. Si hubiera dificultades para discernir, se pueden fijar algunos criterios para puntuar, es decir, se elabora un sistema de clasificación por puntos simple. Se eligen algunos factores tales como responsabilidad, habilidad,

supervisión, experiencia, y se los califica de 1 a 5 sin definición de niveles, sólo como una aproximación personal para establecer niveles relativos. Se califica cada puesto para cada uno de los factores y se suman los puntos. Esto determina un rango que se convierte en un listado. Con este sistema se pueden evaluar universos algo mayores que los treinta puestos a los que nos referimos anteriormente.

Procedimientos de evaluación: una vez establecido quiénes serán los evaluadores, se debe determinar el mecanismo de evaluación. Éstos son básicamente tres:

- Discusión abierta.
- Ordenamiento de cada evaluador.
- Promedio de los puntos que cada uno haya dado.

No consideramos el trabajo de un evaluador externo ni de analistas de puestos, porque en una empresa de este tamaño no tiene sentido. Por otra parte, la experiencia nos indica que la evaluación de tareas establece un ordenamiento en la empresa. La intervención de analistas es superficial cuando existen descripciones de tareas. Si no las hay, se deben realizar. Por su parte, los evaluadores imponen criterios a los miembros de la empresa sobre lo que es más justo, lo cual, por principio, puede ser correcto, pero fácilmente rechazado.

Un consultor es útil solamente para asesorar a la empresa en el proceso, lo que significaría desarrollar el manual y orientar en la evaluación; pero no haciendo afirmaciones, sino preguntas que permitan advertir cosas no vistas, o modificar criterios.

En cuanto a los tres métodos, podemos decir que:

1. La discusión abierta presenta como ventaja la intervención común y como desventaja, la posibilidad de que la evaluación sea influida por quien tenga mayor poder o iniciativa.
2. El ordenamiento por parte de cada evaluador permite una tarea más neutral. De todas formas, habrá que llevar ese ordenamiento a una discusión general, pero las bases serán más firmes.
3. En el caso de los puntajes, se pueden promediar los valores asignados por cada uno de los evaluadores, lo que dará el resultado de la evaluación. De todos modos, en una empresa de este tamaño, y también en otras mayores, el propietario querrá ver el resultado parcial y tener la última palabra sobre el tema. Esto no está dentro de los manuales de evaluación de tareas, pero es una realidad de la vida. Hay que esperar que la intervención sea menor y no produzca distorsiones importantes.

Mantenimiento: los cambios tales como la creación de un puesto nuevo

requerirán que el sistema se ponga en marcha para incluirlo. Asimismo, un cambio en la organización de un sector puede dar pie a que se pida una reevaluación de uno o más puestos. También el enriquecimiento de un puesto puede hacer necesaria su reevaluación. Como en todos los demás casos, se recomienda revisar la situación por lo menos una vez por año.

b. Para empresas de más de treinta puestos

Decisión de evaluar: como en el caso anterior, se requiere una decisión de la gerencia para hacer la evaluación de las tareas.

Sistema sugerido: en este caso sugerimos el sistema de clasificación por puntos, que permite cambiar puestos e ingresar otros nuevos. Es bastante sencillo y económico como para no tener que recurrir a expertos a la hora de ponerlo en marcha y de mantenerlo.

Construcción del sistema: el sistema de clasificación por puntos parte de la determinación de los factores que van a servir para medir el puesto. Estos factores se reúnen en cuatro grupos:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

En general, la carga de cada uno de los grupos de factores se distribuye de la siguiente manera:

- Habilidad: 40-45%.
- Responsabilidad: 25-40%.
- Esfuerzo: 15-25%.
- Condiciones de trabajo: 3-10%.

Estos grandes grupos contienen, a su vez, factores específicos que los describen, por ejemplo:

- Habilidad: estudios, experiencia, iniciativa.
- Responsabilidad: supervisión ejercida, supervisión directa recibida, responsabilidad por dinero, materiales, contactos.
- Esfuerzo: esfuerzo mental, presión de trabajo.
- Condiciones de trabajo: según los casos.

Éste es sólo un ejemplo; cada empresa definirá los factores necesarios para valorizar los puestos. Se debe recordar que la valoración de los puestos determina las escalas salariales y, por lo tanto, fija reglas para la equidad interna.

Elección de los factores: conviene que los supervisores sean quienes, mediante una encuesta, elijan aquellos factores que consideren más importantes. Este proceso involucra a la organización, determina cierto grado de coherencia entre la realidad y el instrumento mediante el cual se harán las evaluaciones, y facilita el proceso. Se eligen los factores más votados, sin superar los quince. Los pesos relativos pueden ser asignados por la dirección. En función de los resultados posteriores, conviene que lo haga sobre la base de los parámetros generalmente aceptados, que hemos mencionado antes. Cada factor tiene definiciones. Al final del capítulo, adjuntamos un manual de evaluación; los ejemplos presentados suelen ser los casos típicos. Por ejemplo:

Factor: supervisión directa recibida.

Definición: es la forma en que la supervisión inmediata ejerce controles sobre el puesto a analizar. Se debe considerar hasta dónde se fijan los métodos, se establecen los resultados buscados, se controla la marcha del trabajo o se corrigen los errores.

A este factor se le adjudica un puntaje. Supongamos que el Comité resuelve que este factor tenga 5 puntos. El total de puntos de los factores sumará cien.

El factor se divide en grados, habitualmente son cinco. La forma en que se define cada grado se puede ver en el manual adjunto. Los puntos de los grados pueden desarrollarse de diferentes maneras. Las secuencias posibles son:

- aritmética (2, 4, 6, 8,10);
- geométrica (2, 4, 8,16, 32);
- proporcional (del 2 al 14%);
- intervalos regulares (2, 3, 6, 9,14).

Esto significa que si aplicamos la secuencia aritmética, y consideramos que el grado de ese factor para ese puesto es el 1, sumaremos 5 puntos al total de la evaluación del puesto; si consideramos que es el grado 2 el que se aplica, sumaremos 10 puntos, y así sucesivamente. En el caso de la secuencia geométrica al grado 1 le daríamos 5 puntos pero al grado 2 le daríamos 10 puntos y así sucesivamente.

El desarrollo del puntaje será común a todos los grados de todos los factores. El que mejor se administra y se equilibra es el aritmético. Los demás tienen problemas de distintos tipos. En el siguiente ejemplo usamos un desarrollo aritmético, fijando valores básicos para cada factor y mostrando el desarrollo:

Experiencia	Supervision	Resp. Por contactos	Esfuerzo mental
8	10	6	6
16	20	12	12
24	30	18	18
32	40	24	24
40	50	30	30

Una vez hecho esto, aconsejamos colocar las definiciones de cada uno de los grados en forma horizontal por cada factor y analizar si los grados 1 son sencillos, si los grados 5 son complicados, si hay un satisfactorio crecimiento de la dificultad, pareja en cada factor, grado por grado. Esta forma de ponderación visual es importante para el resultado de la evaluación y para disminuir las distorsiones.

El cuadro es amplio y tendrá el siguiente formato:

Factor: Experiencia	Supervisión	Iniciativa
Definición grado 1	Definición grado 1	Definición grado 1
Definición grado 2	Definición grado 2	Definición grado 2
Definición grado 3	Definición grado 3	Definición grado 3
Definición grado 4	Definición grado 4	Definición grado 4
Definición grado 5	Definición grado 5	Definición grado 5

Y así sucesivamente con todos los factores, colocando la definición de cada uno de los grados. Esta larga planilla permite hacer una ponderación del manual que es la más accesible entre las posibles formas de evaluarlo y no tener un sistema desequilibrado.

Evaluación previa: si queremos actuar con mayor prudencia, podemos pedir la descripción de tareas de algunos puestos clave, o sea, puestos muy claros y comunes en la organización, y evaluarlos. Sólo cuando parece que el manual da un resultado aceptable para la organización, solicitamos la descripción general de los puestos.

Comunicación: una vez definido el sistema, hay que comunicar a los empleados la decisión de evaluar las tareas y cuál es el propósito de la dirección de la empresa. Se debe distanciar este proceso de cualquier sospecha de aumento de remuneraciones o beneficios y, de la misma manera, de cualquier ajuste de personal.

Sindicato: es poco probable que el sindicato intervenga en este tipo de sistema, ya

que, por las razones enunciadas en el caso anterior, se aplican al personal fuera de convenio. Esto es lamentable, pero la posición de los sindicatos suele hacer muy difícil ampliar esta forma de equidad a todo el personal. Si existe la posibilidad de hacerlo, es muy conveniente.

Descripción de tareas: hay que realizar una descripción de la tarea, porque sin ésta no se puede evaluar. La descripción de tareas tiene que dar respuesta a los elementos necesarios para evaluar; por esto el diseño del formulario de descripción es posterior a la elección del sistema a usar.

Proceso de descripción de tareas: Recursos Humanos coordina el proceso de descripción. Cuanto mayor sea la organización, más cuidadoso debe ser este proceso, ya que las correcciones son más difíciles vista la extensión de la empresa. En las muy grandes, junto con el diseño y la comunicación previa, hay que realizar reuniones con quienes deban coordinar el proceso en cada área. Las reuniones deberían constar de dos partes: en la primera se explica cómo se completa el formulario; en la segunda, los participantes llenan un primer borrador. Asimismo, cada coordinador se reunirá en su área, tal como lo describimos al tratar el tema de la descripción de tareas, con los niveles jerárquicos y el resto del personal. Este proceso hay que hacerlo de arriba abajo en la jerarquía. Recursos Humanos no corrige las descripciones a menos que falten datos, en cuyo caso solicitará a la línea correspondiente que los complete. Una vez que se cuente por lo menos con el 50 por ciento de las descripciones, podrá comenzar a reunirse el comité para iniciar el proceso de evaluación propiamente dicho.

Escala de categorías de puestos: asignados los puntajes para cada grado, se debe diseñar la escala de categorías. No hay que confundir esta escala con la de remuneraciones, que se construirá con posterioridad. Suponiendo que el puntaje mínimo posible sume 100, y que haya cinco grados por factor con una escala aritmética, el total de los máximos será 500. Entre los 100 y los 500 puntos se debe desarrollar la escala que establezca la cantidad de categorías. No aconsejamos administrar por cada uno de los puntos de cada puesto, sin categorizar. Este sistema fue usado hace años por Hay, y resultó enormemente engorroso y complejo. La cantidad de categorías depende de:

- El número de puestos que tenga la empresa. A mayor cantidad de puestos, es preferible aumentar el número de categorías para establecer mejores diferencias entre los puestos evaluados.
- Si se han incluido en el manual grados que abarquen los niveles más altos de la empresa o si se han dejado de lado, limitando las definiciones de los grados hasta categorías menores.
- El tipo de organización (más jerarquizada o más plana).

En general, de seis a doce grados suelen ser suficientes.

Construcción de la escala:

1. La escala se puede elaborar por desarrollo aritmético a partir de un cierto ritmo. Por caso (siempre considerando una evaluación entre 100 puntos mínimo y 500 máximo, que es solamente un ejemplo), se pueden establecer 8 categorías, por tanto el ritmo serían 50 puntos. Veamos el resultado:

<u>Cat.1</u>	<u>Cat.2</u>	<u>Cat.3</u>	<u>Cat.4</u>	<u>Cat.5</u>	<u>Cat.6</u>	<u>Cat.7</u>
100-150 pts.	151-200	201-250	251-300	351-400	401-450	451-500

2. La escala puede hacerse a partir de aplicar un cierto porcentaje sucesivo. Por ejemplo, un 30 por ciento. El resultado sería el siguiente:

<u>Cat.1</u>	<u>Cat.2</u>	<u>Cat.3</u>	<u>Cat.4</u>	<u>Cat.5</u>	<u>Cat.6</u>
100-130	131-170	171-222	223-290~	291-378	379-500

Nótese que estamos agregando 8 puntos a la categoría superior, lo cual no modifica el equilibrio ya que en esa categoría hay pocos puestos con puntajes muy diferentes respecto del resto.

3. Por último, es conveniente analizar el resultado del *ploting* o graficación de los resultados. El análisis puede indicar que hay una diferencia entre el sistema matemático y la realidad de la cultura. En casos como éste, consideramos conveniente tomar en cuenta lo que la cultura de la organización muestra y, eventualmente, modificar la escala. Si las diferencias fueran evidentes y la agrupación mostrara conjuntos de puestos en puntajes diferenciados de los demás, convendrá hacer la división en esas fronteras más allá de los sistemas matemáticos, aunque la acción sea heterodoxa y pueda ser criticada por algún purista. Pero forzar la cultura de la organización por una cuestión matemática o “científica” no nos parece adecuado.

Evaluadores: la mecánica de evaluación puede ser:

- a. Recursos Humanos evalúa y valida.
- b. Recursos Humanos evalúa y posteriormente el Comité de evaluación valida.
- c. El Comité evalúa sin intervención previa de ningún otro sector

HOJA DE EVALUACIÓN

Título del puesto

Puesto N°

Sección o departamento

Nivel

FACTOR	GRADOS	PUNTOS
1 Responsabilidad Supervisión directa recibida Responsabilidad por funciones Alcance de las decisiones Responsabilidad por personas Asesoría funcional ejercida Responsabilidad por materiales y/o equipos Responsabilidad por dinero en efectivo Responsabilidad por asuntos confidenciales Responsabilidad por contacto		
2 Aptitud Instrucción Experiencia		
3 Esfuerzo Esfuerzo mental Presión de trabajo		
		TOTAL

Nombre del evaluador

Firma

Fecha

Comunicación: de acuerdo con las características de cada empresa, una vez obtenido el resultado de la evaluación, se puede elegir alguna de las siguientes acciones:

- a. Publicar los resultados en general, lo que no es aconsejable porque aumenta la posibilidad de conflictos y resta privacidad a las personas.
- b. Dar a conocer a cada empleado el grupo en que está ubicado. Esto es muy aconsejable, pero depende de que la cultura de la organización sea muy abierta.
- c. Hacer saber que se ha terminado la evaluación de tareas y que servirá para la administración del personal en el futuro.

Durante el proceso se habrá mantenido la comunicación en la empresa, lo que nos asegurará un bajo nivel de conflicto ante el cambio que estamos produciendo. Es importante disminuir los temores explicando, tanto como sea habitual en la organización, cuál es el propósito. No es conveniente llegar al extremo de convertir a toda la empresa en un gran comité oficioso, publicando los puntos y grados que se pongan en práctica, pero tampoco no dar a conocer lo que se está haciendo, ni las ventajas que traerá en términos de mayor equidad para todos, más claridad en la organización a partir de las descripciones de tareas, una mejor base para administrar las remuneraciones, etc. El estilo y la profundidad de la comunicación son específicos de cada organización y deben ser diseñados para cada empresa siguiendo los parámetros de su cultura particular.

Mantenimiento: para mantener el sistema sugerimos evaluar tanto un puesto nuevo como aquél con suficientes modificaciones, a juicio del supervisor proponente, como para merecer una nueva evaluación por parte de Recursos Humanos, que las someterá semestralmente a consideración del comité. Si las evaluaciones han sido prudentes, no habrá dificultades posteriores. La mecánica del comité es la que se desarrolló en el párrafo anterior.

c. Para grupos de industrias o servicios

Decisión de evaluar: como en los demás casos, primero se debe acordar la realización de la evaluación de tareas de la actividad de que se trate.

Sistema sugerido: para estos grupos numerosos, con pocas posibilidades de diferenciar puestos, se utiliza habitualmente el sistema de grados o categorías, también llamado “de clasificación”. Es útil para evaluar gran cantidad de puestos de manera poco exacta y, en general, por consenso o negociación. Es típico de los convenios colectivos de trabajo. Una escala de este tipo es la siguiente:

- **Categoría 1 - Peón.** Realiza tareas físicas, en general de movimiento de materiales o similares.
- **Categoría 2 - Trabajos no clasificados.** En su mayoría son tareas de oficina. Exigen precisión y confianza: oficinista de registros, archivista.
- **Categoría 3 - Trabajos clasificados.** Exigen cierta experiencia manual o mental: ayudante de laboratorio, tenedor de libros, atención de mostrador.
- **Categoría 4 - Trabajos interpretativos.** Habilidad para clasificar el trabajo y poner en práctica procedimientos: correspondencia, proyectista.
- **Categoría 5 - Trabajos creativos.** Requieren mentalidad creadora: ingeniero, vendedor.

Sindicato: en estos casos los sindicatos están involucrados de modo fundamental, ya que es una clasificación típica de los convenios colectivos.

Evaluadores: los evaluadores son los representantes de empleadores y sindicatos. Se suele formar un comité específico encargado de evaluar, al tiempo que se sigue negociando el convenio, o para que trabaje en forma independiente de la mesa negociadora. La mecánica es similar a la descrita antes, con la diferencia de que es totalmente negociada. No hay ningún parámetro salvo definiciones muy generales.

Comunicación: en estos casos conviene hacer la comunicación en forma conjunta para evitar que se convierta en un nuevo frente de lucha. Habitualmente, se publican las categorías y los puestos, ya que la cuestión gremial pesa más que los conflictos producidos por esta falta de privacidad.

Mantenimiento: el mantenimiento es esporádico y, en general, una vez establecido se tiende a negociar por empresa, lo que habitualmente produce dificultades. Hay industrias más cuidadosas en las que no se acepta otra forma de evaluación que la que se haga en la mesa general.

Otros sistemas de evaluación de tareas

Sistema *Hay*

El sistema *Hay* lo iniciaron, en la década de 1950, Bengé y otros. Consta de tres hojas en cada una de las cuales hay un cuadro de doble entrada para establecer puntajes usando, básicamente, los mismos factores que en el sistema de puntos. Cada recuadro tiene tres opciones con diferencias del 15 por ciento entre ellas, lo cual permite una flexibilidad importante, que a veces resulta excesiva. En todo acto humano hay una cuota de subjetividad que es mayor cuanto más grande es la posibilidad de usarla. El

sistema *Hay* fue diseñado sobre la base del modelo de empresa de la época, con lo cual tiende a determinar una estructura muy jerárquica, estableciendo distinciones que resultan rígidas hoy día. Por eso, y por la dificultad de su descripción adecuada, está dejando de usarse.

Método de los perfiles

El método de los perfiles, o *Profile Method*, fue ideado por Edward Nay y Dale Purves en 1955, en el marco de la *American Management Association*. Usa tres factores: conocimiento, actividad mental y responsabilidad. Respecto de cada uno, analiza su preponderancia, por ejemplo 35-45-20, lo que significa que ese puesto requiere 35 por ciento de conocimiento, 45 por ciento de actividad mental y 20 por ciento de responsabilidad. Estos resultados se vuelcan en listados que el comité analiza, lo que le permite llegar a conclusiones sobre la importancia relativa de cada uno.

Si bien en un momento se aplicó especialmente en puestos gerenciales, su complejidad lo ha hecho caer en desuso.

EL SISTEMA DE TIME SPAN

El sistema de medición de los periodos de tiempo, o *Time Span Measurement*, fue ideado por Elliot Jacques en el marco del proyecto Glacier, empresa británica en la que trabajó a partir de 1952. Jacques creyó que el tiempo de libertad de acción que tenía el empleado era el que determinaba la importancia de su puesto. Distingue dos grandes componentes del trabajo:

- El resultado esperable, o sea, qué hacer.
- Los medios a usar, o sea, cómo hacerlo.

Ambos determinan la libertad de acción del puesto. Esto debe ser definido por los analistas, mediante entrevistas, junto con los empleados y los gerentes. Y ésta quizá sea la mayor dificultad del sistema, ya que, como el mismo Jacques señaló, la apreciación de los tiempos de discrecionalidad por parte de un gerente -es decir, un acto subjetivo- no puede conformar la base para el desarrollo de un sistema objetivo de medición.

De todas maneras, es un sistema agudo que hecha luz sobre un punto interesante de considerar como es la libertad de acción de los empleados.

Guideline Method

El *Guideline Method*, o Método de Guía, fue desarrollado por la empresa Smyth, Murphy Associates. En vez de establecer un orden interior basado en criterios propios, lo fija respecto del mercado. Define categorías de remuneración muy amplias, de hasta

un 100 por ciento de diferencia, con una gran superposición; empieza con sólo un 5 por ciento por encima de la base de la categoría anterior. Esto permite una amplitud de movimiento en cuanto a la remuneración.

El sistema se alimenta de las remuneraciones del mercado y, en función de éstas, ubica los puestos en distintas categorías. Es, obviamente, un sistema inexacto, ya que la gran superposición de escalas permite un movimiento casi infinito entre ellas. Básicamente, deja en manos ajenas la definición de la cultura de la organización, porque los puestos variarán su categoría de acuerdo con las modificaciones del mercado. Este método ha dejado de usarse.

Manual de clasificación por puntos

A continuación ofrecemos un ejemplo de manual de clasificación por puntos dentro de los parámetros clásicos. Cada empresa tiene que adaptar los factores y los grados a las propias necesidades de su cultura.

Responsabilidad

Supervisión directa recibida

Es la forma en que la supervisión inmediata ejerce controles sobre el puesto a analizar. Se debe considerar hasta dónde se fijan métodos, se establecen resultados a obtener, se controla la marcha del trabajo o se corrigen los errores.

1. Las tareas asignadas se realizan bajo constante supervisión, se dan instrucciones específicas y detalladas, se controla con detenimiento la cantidad y calidad del trabajo realizado y no toma decisiones por sí.
2. Actúa de por sí en tareas de rutina, siguiendo instrucciones y/o prácticas establecidas de antemano. Recibe asesoramiento en los aspectos no comunes.
3. Trabaja bajo supervisión general, no controlándose en detalle todas sus tareas pues asume la responsabilidad por la correcta ejecución de éstas. Tiene suficiente autoridad como para resolver por sí problemas de relativa complejidad y acude al supervisor inmediato cuando lo considera necesario.
4. La superioridad establece un objetivo determinado de trabajo y confiere autoridad para su ejecución, permitiéndole seleccionar o definir prácticas y procedimientos a seguir para sí y para otros.
5. Trabaja bajo directivas generales. Es responsable de la aplicación y el cumplimiento de normas, políticas, objetivos de la más alta trascendencia. Se le confiere autoridad como para determinar la estructura y funcionamiento de una dirección, gerencia o departamento, o colaborar directamente en este aspecto.
6. Responsabilidad por funciones (calidad y carácter de las decisiones)

Mide el carácter de las decisiones que puede tomar el titular del puesto, según el mayor o menor grado en que éstas afecten los negocios de la compañía. En este sentido, deben incluirse las posibles pérdidas por decisiones mal tomadas.

1. Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados por alguna norma o manual de procedimiento, o aceptados por la costumbre. Tienen poco o ningún efecto sobre la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Poca o ninguna oportunidad para cometer errores.
2. Toma decisiones sobre aspectos no específicamente determinados por alguna norma o manual de procedimientos, y que afectan moderadamente la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Los errores cometidos se descubren al completarse el ciclo de trabajo y son de ilimitada trascendencia.
3. Selecciona y determina procedimientos para sí o para otros y que afectan directamente la calidad o cantidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. La localización de los errores se descubre por etapas y puede insumir un tiempo considerable. Producen confusión.
4. Planea, coordina, administra y/o dirige un programa o política, con efecto directo sobre la cantidad o calidad de producción, o la administración o giro general de los negocios de la compañía. Los errores cometidos son difíciles de descubrir antes de ser incorporados a sucesivas operaciones. Pueden originar una gran confusión o pérdidas financieras para no afectar las relaciones de la empresa con otras.
5. Con la aprobación previa de la dirección o gerencia general se establecen e implantan programas o políticas comunes para toda la compañía, con un efecto directo sobre la cantidad o calidad de producción, o la administración o giro general de los negocios. Los errores cometidos, además de gran confusión, pueden originar considerables pérdidas financieras o de prestigio frente a otras empresas.

Alcance de las decisiones

Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impacto que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.

1. Toma decisiones menores para su acción personal en el cumplimiento de tareas bien definidas.
2. Establece procedimientos para el desarrollo de su propio trabajo. Puede tomar decisiones que cubren el desarrollo de tareas de rutina de un grupo pequeño de personas.
3. Toma decisiones y establece procedimientos para una sección o sector de

trabajo, o un grupo de personas con tareas variadas y distintas. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares en un departamento, división o sección o sector de trabajo de mayor nivel que el propio.

4. Toma decisiones y establece procedimientos para un departamento o división o para varias secciones o sectores de trabajo. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares para un nivel gerencial.
5. Toma decisiones y establece procedimientos a seguir en más de un departamento o división, o en un campo altamente especializado.

Responsabilidad por personas

Consiste en la supervisión del trabajo de otros (asignando tareas y prioridades, delimitando métodos, controlando cantidad y calidad, corrigiendo errores, manteniendo la disciplina) en forma regular y estable. La medida de esta supervisión estará en función del nivel y cantidad de supervisados, tanto en forma directa como indirecta.

Para ello se contará:

- Obrero, empleado de orden, nivel grupo, 1 punto c/u.
- Subcapataz, capataz, encargado, empleado medio, 2 puntos c/u.
- Jefe o subjefe de sector o sección, 3 puntos c/u.
- Jefe departamental o nivel mayor, 4 puntos c/u.
 - a. Carece de supervisados.
 - b. Hasta 10 puntos.
 - c. De 11 a 25 puntos.
 - d. De 26 a 45 puntos.
 - e. De 46 a 80 puntos.
 - f. Más de 80 puntos.

Asesoría funcional ejercida

Asesoramiento que como profesional o experto en alguna disciplina (por ejemplo, legales, impuestos, racionalización, etc.) le es requerido por otros para sortear dificultades que surgen durante el cumplimiento de sus tareas o funciones. Puede tener ayudantes o no.

1. No ejerce asesoría funcional, mas podría ocasionalmente mostrar a otros cómo realizar una tarea.
2. Normalmente, el alcance de la asesoría no trasciende fuera del departamento en que revista.
3. La asesoría es considerada en niveles bajos y medios en distintos sectores de la empresa y, ocasionalmente, en niveles superiores.
4. La asesoría es normalmente considerada por la gerencia o dirección ejecutiva en que revista. Ocasionalmente es consultado por otros sectores de la organización.

5. . Normalmente es consultado por los más altos niveles de la organización. La temática es muy especializada.

Responsabilidad por materiales y/o equipos (incluye materiales, mercaderías, productos, máquinas o maquinarias, equipos, herramientas)

Grado de atención necesaria para custodiar o prevenir y evitar mermas, daños o desgastes. En la respectiva ponderación deberá tenerse en cuenta también la pérdida de servicios y/o los costos de reparación.

1. Casi ninguna probabilidad de producir mermas, daños o desgastes. Los elementos utilizados son de escaso valor. Carece de responsabilidad por custodia.
2. El trabajo requiere un mínimo de atención o cautela. Utiliza materiales y/o equipos no fácilmente deteriorables. La consecuencia de una falta de atención daría por resultado una regular pérdida de eficiencia o merma. Esporádica responsabilidad de custodia.
3. El trabajo es de cuidado. Requiere cierta precaución para evitar daños de mediana importancia, traducidos en una pérdida de eficiencia o merma fácil de notar. Responsable del mantenimiento y reparación de artefactos mecánicos o eléctricos simples o de reparaciones técnicas de rutina o menores. Responsabilidad por custodia en forma regular y estable.
4. Responsable por el uso de materiales y/o equipos que requieren una atención más que común para prevenir daños y mermas. Las consecuencias de un descuido pueden originar destrucción o merma total. Responsable del mantenimiento y reparación de artefactos mecánicos o eléctricos completos o de reparaciones técnicas mayores. Responsable de la custodia de materiales y/o equipos en grandes concentraciones, como ser almacenes, depósitos, garajes, etcétera.
5. Trabajo que requiere un control continuo e incesante para evitar daños sustanciales, con grandes pérdidas de tiempo de trabajo y elevados costos de reparación o reposición. Responsable de planes de mantenimiento general o programas de reparaciones.

Responsabilidad por dinero en efectivo

Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo. Incluye también la responsabilidad propia de algunos puestos, que aun cuando no manejan dinero en efectivo, bajo ciertas circunstancias podrán perjudicar los intereses de las empresas: por ejemplo, compradores, inspectores de contratistas, etcétera.

1. No tiene responsabilidad por dinero en efectivo pero ocasionalmente puede recibir un “anticipo a rendir cuenta” por viáticos, compras menores, etc. No se

dan circunstancias que puedan lesionar los intereses de la compañía.

2. Responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de sumas pequeñas con rendición de estado en forma regular o perentoria: por ejemplo, Caja Chica. Pueden darse las circunstancias apuntadas pero en magnitud no significativa.
3. Manejo o custodia de cifras medianamente significativas. Los intereses de la compañía pueden verse afectados en la proporción que surge por compras de valores equivalentes a máquinas de oficina simple (escribir, calcular de mesa) u otros artefactos electromecánicos, de similar valor, o por el contralor de obras y/o instalaciones sencillas, realizadas por terceros.
4. Manejo, control o custodia de dinero en efectivo de un monto significativo. Intereses afectados en relación con la adquisición de máquinas, aparatos o accesorios de oficina altamente especializados, como ser de contabilidad, acondicionadores de aire o de otros artefactos electrónicos o electromecánicos complejos o por el contralor de obras y/o instalaciones más o menos complejas, ejecutadas por terceros.
5. Manejo, control o custodia de dinero en efectivo por un monto comparable al de una tesorería general. Las circunstancias que podrían lesionar los intereses de la empresa están en relación con un nivel comparable a una jefatura de la oficina de compras o de otra que aprueba trabajos de alta magnitud realizados por terceros.

Responsabilidad por asuntos confidenciales

Sólo deben tenerse en cuenta los asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas. No debe interesar el acceso obtenido a tales informaciones mediante subterfugios o en forma accidental.

1. No trabaja con informaciones reservadas.
1. El puesto posibilita el acceso a informaciones confidenciales, pero comunes a un grupo de personas y limitadaa un sólo aspecto de las operaciones. Su falta puede causar algún daño a un sector de la empresa.
2. Trabaja regularmente con informaciones reservadas, cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su falta puede causar daño regular a la empresa.
3. Trabaja regularmente con informaciones reservadas, cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su falta puede causar gran daño a la empresa.
4. El puesto pone a su ocupante en posesión de datos altamente confidenciales, relacionados con aspectos que hacen, entre otros, a procesos de fabricación y políticas en materia de administración de finanzas o de personal.

Responsabilidad por contactos

Esta fase mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.

1. Contactos primarios con otras personas de la empresa, para brindar u obtener informaciones referidas a quehaceres rutinarios.
2. Contactos regulares con otras personas de la empresa, en la misión de brindar y obtener informaciones que requieren precisión para no afectar resultados o tacto para evitar malentendidos.
3. Contactos con funcionarios de la empresa (nivel equivalente a jefe de sección como mínimo), respecto de asuntos que requieren explicación o discusión. Contactos externos de naturaleza simple con vendedores, clientes, visitantes, público en general.
4. Contactos externos de naturaleza compleja tales como venta de publicidad.
5. Contactos externos, frecuentes e importantes con altos funcionarios de otras empresas o de instituciones públicas o privadas. En todos los casos representa a la compañía.

Aptitud

Instrucción

Es la medida de los conocimientos básicos teóricos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Aunque conveniente, dichos conocimientos pueden no ser el resultado de una educación formal. De ahí que los distintos tipos de enseñanza que se enuncian a continuación no revisten, necesariamente, un carácter taxativo sino de orientación.

1. Saber leer, escribir y realizar cálculos matemáticos elementales. Enseñanza primaria. Someros conocimientos generales de tareas de oficina o bien entrenado en una habilidad, método o proceso simple, regidos por procedimientos estandarizados.
2. Enseñanza secundaria no especializada en aspectos técnicos ni idiomas, o cuando fuere indistinta. Amplios conocimientos de las tareas que se realizan en su sector y su relación con otros o cuidadosamente entrenado en una habilidad, método o proceso complejo.
3. Enseñanza secundaria de tipo técnico (industrial, comercial) o no técnica o indistinta pero con buenos conocimientos de algún idioma extranjero. Estudiante universitario. Profundos conocimientos sobre materias específicas tales como auditoría, costos, estadísticas, programación de sistemas electrónicos o similares, prácticas comerciales (compras, ventas, *marketing*), etcétera.

4. Enseñanza universitaria completa o en su defecto secundario técnico con buenos conocimientos en algún campo o rama especiales, o con perfecto dominio de algún idioma extranjero. Profesional con conocimientos altamente especializados en un campo determinado. Con el rango de experto, interviene en electrónica, economía, finanzas, administración comercial, etcétera.
5. Enseñanza universitaria con orientación especializada obtenida a través de cursos de posgrado o una razonable experiencia.

Nota: el dominio de idiomas extranjeros, en el caso de graduados universitarios, es considerado como parte integrante del título profesional.

Experiencia

Se entiende por experiencia el tiempo promedio necesario para que un individuo medio, con los conocimientos esenciales adecuados, pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto. El concepto involucra tanto la experiencia general previa como el tiempo de adaptación al puesto y pueden adquirirse ya en el puesto mismo o en otro relacionado con él, en la compañía o fuera de ella.

1. Hasta 6 meses de experiencia en estas tareas u otras similares.
2. Más de 6 meses y hasta 2 años.
3. Más de 2 años y hasta 5 años.
4. Más de 5 años y hasta 8 años.
5. Más de 8 años.

Iniciativa

Mediante esta fase se mide el mayor o menor requerimiento para un puesto de contar con un titular hábil para sortear dificultades o para afrontar y encarar soluciones a problemas nuevos o poco usuales. La respectiva gradación se determina usualmente considerando el tipo y variedad de tareas que se ejecutan.

1. El puesto no requiere iniciativa, se trata de asuntos de rutina, repetitivos. La monotonía es una constante del puesto.
2. Si bien se requiere la observación de instrucciones orales o escritas, el empleado cumple tareas variadas de tipo rutinario, siguiendo su propia iniciativa.
3. Trabajo variado. Distribuye o asigna prioridades de trabajo para sí o para otros. Requiere iniciativa propia para solucionar problemas comunes.
4. Trabajo complicado, que requiere frecuentes decisiones “sobre la marcha”. Reporta sólo en caso de problemas de trascendencia o gravedad.
5. La mayor parte del trabajo variado y complicado está confiado a la iniciativa del individuo. Controla actividades o es responsable por la elaboración o administración de normas o políticas comunes a varios sectores de la empresa.

Esfuerzo

Esfuerzo mental

Mide el requerimiento de uso de las facultades mentales, con referencia a problemas de trabajo, redacción o creación de arte. La ponderación se basa en la naturaleza de las tareas realizadas y la cantidad y la calidad de atención, observación, estudio, reflexión y/o creatividad necesarias para su ejecución.

1. Tareas de naturaleza rutinaria, repetitivas o no, pero obvias en su ejecución. Poco o algún esfuerzo mental.
2. Tareas de naturaleza variada pero estandarizada. Algún trabajo mental consistente en la elección y aplicación de procedimientos establecidos de - antemano. Algún trabajo secundario de redacción o creación de arte.
3. Tareas de naturaleza dificultosa, dan margen a la determinación de sor luciones o problemas que se presentan, mas cuando éstos salen de lo común consulta al supervisor. Habitualmente, tareas de redacción o creación de arte.
4. Tareas de naturaleza complicada, que involucran la aplicación de procedimientos y prácticas variadas y no siempre preestablecidas. Considerable necesidad de contracción y ocasionalmente investigación. Responsable de la solución de problemas poco comunes. Debe hacer uso de imaginación y capacidad creadora. Tareas complejas de redacción o creación de arte.
5. Tareas de naturaleza especializada. Se requiere alta concentración mental, contracción, investigación y criterio analítico para resolver problemas que cubren el área total de una rama especializada o de una división del trabajo. La solución de los problemas no está establecida por resultados o fórmulas anteriores o por frecuentes repeticiones. Uso de mucha imaginación y capacidad creadora. Tareas de redacción y creación de arte de un alto nivel en asuntos muy importantes o delicados.

Presión de trabajo

Consiste en el ritmo de trabajo que debe mantenerse con el objeto de cumplir en término y satisfactoriamente las tareas asignadas. Para ello, es necesario considerar la frecuencia con que cambia la atención de uno a otro detalle del trabajo, así como las interrupciones o distracciones a que está sujeto.

1. El flujo de las tareas es normal e intermitente. Requiere atención exclusiva en contadas ocasiones.
2. El flujo de las tareas no siempre es normal, con algunos “picos”.
3. El flujo de las tareas es irregular, con frecuentes “picos”. El carácter de las tareas demanda una atención mental uniforme.
4. Normalmente, el flujo de las tareas es alto. El tiempo es un factor a considerar.

Existen interrupciones y distracciones que entorpecen la labor.

5. La mayor parte de las tareas deben completarse en un periodo limitado. La atención mental, que es constante, debe variar frecuentemente de uno a otro detalle del trabajo. Las interrupciones, distracciones u otras influencias, tienden a ocasionar confusión.

Administración de remuneraciones

Antecedentes

La esclavitud inicial fue gratuita y también lo fue el trabajo de quienes se acercaban por casa y comida, ésta fue la primera forma de remuneración. El trabajo organizado en gremios, donde se percibía recompensa de distintas maneras a través de los años, encuentra sus orígenes en la India 500 años a.C. y en China 300 años a.C, pero en el siglo XX a.C. Hammurabi dicta en Caldea su código, que establece un sistema de salarios fijados por el Estado.

Posteriormente, en Grecia hubo jornaleros, y en Roma hubo quienes trabajaron por salario. Durante la Edad Media y en los tiempos sucesivos, además de la esclavitud, que aún persistía, se hizo más general el trabajo en gremios y por jornal. Es decir que cuando hablamos de remuneraciones, nos estamos refiriendo a un tema muy antiguo. Podemos suponer que quien pagaba un jornal, lo hacía luego de haber realizado una encuesta de mercado tradicional, es decir, de acuerdo con lo que había oído.

Administración de remuneraciones

La remuneración puede fijarse de distintas maneras. Las formas de fijación son las siguientes:

- Contrato individual
- Convención colectiva
- Decisión del Estado
- Decisión de terceros

Contrato individual

Es la relación contractual que se establece entre la empresa y la persona. El contrato individual es la forma más directa de administración de remuneraciones. Se trata, en definitiva, de la oferta y la demanda en acción. Esto fue así desde todos los tiempos

en los ejemplos de jornaleros que mencionamos, pero en otros ejemplos, como los gremios o leyes del Estado, había cuanto menos un mínimo establecido. Hoy en día la mayoría de los casos tiene por lo menos un mínimo establecido por algún convenio colectivo o por el Estado que limita la base de la remuneración. Las condiciones por encima de este mínimo son muy elásticas y están determinadas por el mercado.

Remuneración por rendimiento

Esta forma de pago se basa en los resultados que la persona obtenga y se aplica, en general, a tareas de oficios. Veremos que las distintas formas de remunerar tienen relación directa con la producción obtenida o esperada. Las aproximaciones al tema son diversas y las trataremos a continuación. Presenta las siguientes características:

Ventajas

1. Mayor productividad.
2. Mayores ganancias para el empleado y el empleador.

Desventajas

1. Las fórmulas del sistema de pagos suelen ser difíciles de comprender.
2. El cálculo para determinar el pago es más complicado y engorroso.
3. Suele provocar fatiga y *surmenage* al trabajador.
4. Pone en riesgo la seguridad industrial para conseguir más resultados
5. Provoca malestar entre los que ganan por rendimiento y los demás, que no siempre están a favor de aquéllos. También entre los que trabajan por rendimiento, debido a la diferencia en sus ingresos.
6. Los cálculos para la aplicación de los sistemas siempre han ocasionado todo tipo de inconvenientes para ambas partes, por ejemplo, que se lentificara el trabajo cuando se realizaba la medición.

En general, este tipo de remuneración ha quedado circunscripta a los vendedores, por las particularidades de su trabajo, ya que en la industria ha producido más dificultades que ventajas.

Los métodos se pueden dividir en cuatro grandes grupos ^principales, a saber:

- a. Métodos en que la remuneración y el rendimiento varían en igual proporción: son los casos del pago por pieza y del pago por diferencial horario. Cada pieza se paga a un monto determinado, cada hora se paga a un monto determinado.
- b. Métodos en que la remuneración varía en proporción menor al rendimiento: los principales son el Vallée y el Halsey, del cual derivan los métodos ideados por Rowan, York, Bedaux y el método progresivo. Todos se basan en la remuneración del tiempo ahorrado. La idea básica es que el tiempo

empleado o la producción llevada a cabo significan un monto de remuneración establecido al cual se suma, por diferentes caminos, un adicional por el tiempo que se ha ahorrado sobre el estimado inicial. Es un método que se ha usado, en general, en remuneración individual en trabajos de mantenimiento.

- c. Métodos en que la remuneración varía en, proporción mayor al rendimiento: en este caso se aplica un porcentaje extra al pago horario o por pieza a partir de cierto monto o tiempo, que suele rondar el 33 por ciento del valor base. Por ejemplo, pagan \$10 por las primeras diez piezas, \$20 por las segundas, y así sucesivamente.
- d. Métodos en que la remuneración varía en proporción distinta al rendimiento: Frederick W. Taylor estableció el más usado, determinando un nivel de producción o de tiempo exageradamente alto y estableciendo un ratio menor para la producción diaria por encima y otro mayor para quien producía más que el límite. Gantt, Merrick y Emerson establecieron sistemas derivados del anterior, que tratan de flexibilizarlo, haciéndolo más humano.

Otros métodos de pago están basados en elementos muy diversos que se pueden agrupar en:

- Métodos de pago colectivo, en los cuales se reparten entre los participantes los montos resultantes de la ganancia por encima de los estándares de cualquiera de los métodos anteriores, abarcando en muchos casos a la supervisión del grupo.
- Remuneración para vendedores, que es básicamente una derivación del pago por pieza y a la cual pueden aplicarse los distintos métodos mencionados antes; en vez de pieza producida sería unidad vendida o unidad cobrada.
- Premios sin relación con producción, venta o tiempo: éstos son fijos, se pagan por un hecho determinado, por ejemplo antigüedad, asistencia, puntualidad, responsabilidades especiales (cajero u otros), título, etcétera.

En términos generales se puede afirmar que un sistema de remuneración bien aplicado no precisa de premios y que la motivación está centrada en otros elementos. Sin embargo, algunos grupos, como los vendedores, tienen muy arraigada la idea de que deben recibir un premio económico por la venta realizada.

Participación en los resultados

Es un mecanismo por el cual el empleado percibe un cobro extra de acuerdo con la ganancia producida por la empresa. Todo incremento en la remuneración significa una disminución de los retornos al capital. Sin embargo, se ha hecho hincapié a fines del siglo XX en la importancia de que el empleado sintiese la influencia que ejerce en la

ganancia o pérdida. Esta tendencia se fortaleció a partir de que, en los Estados Unidos, empresas que sufrían duras pérdidas pagaban a sus CEO gruesas sumas de dinero. La incoherencia era evidente. No obstante, en vez de privarlos de estos ingresos se buscó una manera indirecta de relacionar la ganancia de la empresa con la ganancia personal. Así se popularizó este mecanismo.

En realidad se puede asegurar que, en los hechos, la organización gana o pierde por tantos factores concurrentes, no vinculados al empleado, que es difícil explicar por qué se le da algún dinero por lo bien que trabajó. En un espectro que abarca desde el control de precios, el tipo de cambio, la rebaja de aranceles, la negociación del sindicato, la nueva tecnología de la competencia, etc., hasta las decisiones extravagantes de la propia supervisión, el empleado se mueve en un escenario que no controla, sino mínimamente, aunque la fantasía sea otra. Pero como hay una lógica de relación ganancia-ganancia, ésta se ha impuesto.

Las fórmulas usadas han tenido algunos de los siguientes defectos:

1. Demasiada influencia de factores que el empleado no controla.
2. Fuerte dependencia, por parte del empleado, de las ganancias anuales de la empresa y/o la corporación.
3. Monto de dinero escaso en relación con el sueldo.
4. El premio, después del segundo año de haber sido pagado, se convierte en obligatorio en algunas legislaciones.

Además, se dice que es:

1. Difícil de aplicar.
2. Un método que fracasó en el pasado.
3. No toma en cuenta el caso de las pérdidas (¿deberían pagar los empleados en ese caso?).
4. Contraria a las organizaciones sindicales, porque aumenta la relación con la empresa.
5. Contraria a muchos empresarios, porque no quieren compartir las ganancias.
6. Conflictivo, porque los artilugios contables y las dudas respecto de su uso son muy grandes.

Por otra parte, se habla en su favor diciendo que:

1. Ayuda a la paz social ya que disminuye el nivel de conflicto.
2. Mejora las comunicaciones.
3. Mejora el ambiente.
4. Aumenta la colaboración.
5. Conformar el sentido de propiedad (como si fuera), el de ser parte.

6. Lleva a la democracia industrial.

En resumen, un primer filtro es que bajo algunas legislaciones, cuando se repite, se vuelve obligatoria. Un segundo filtro se refiere a los resultados, debería ser sólo para el personal cuyas tareas guardan relación con éstos. Si no hay un sistema de objetivos o similar por escrito, hecho con seriedad, el pago por resultados es una decisión del accionista o de quien determine los montos, cuestión subjetiva que produce siempre más dificultades que beneficios.

Por otra parte:

1. Dado que se trata de un mérito personal, debería estar en relación con la actividad individual y no ser globales.
2. Dado que retribuye un resultado en un mundo cambiante, debería ser un sistema directo e inmediato.
3. Dado que busca un efecto motivador, debería ser por montos significativos. Nada por debajo de un sueldo tiene significado.

Los principales métodos de participación en los resultados son remuneración por equipos autónomos, por salario anual garantizado, por salario proporcional y por accionariado.

Remuneración por equipos autónomos. Ideada por José Godin, la puso en práctica en una cooperativa que creó en 1850. Consiste en dividir a la empresa en sectores. Cada sector “compra” el producto al sector anterior en el proceso, por ejemplo la materia prima a \$10, y lo “vende” al siguiente, por ejemplo a producción a \$10,50, de donde saldrían las “ganancias” de cada sector. Este sistema fue revivido en las décadas de 1950 y 1960, pero tuvo dificultades de implementación ya que, en definitiva, la empresa no deja de ser una unidad que se ve afectada por las acciones de cada una de sus partes.

■ **Remuneración por salario anual garantizado.** Fue ideada a fines del siglo XIX, se revitalizó en la década de 1930 y tomó notoriedad cuando Walter Reuther la adoptó para negociar convenios con la industria automotriz estadounidense. Parte de dos ideas básicas: a) el empleado que no gana bien no puede comprar bienes; b) la mejora de métodos debe dar lugar a que el empleado tenga más tiempo libre o a una participación en la ganancia plus de la empresa. Sobre estas ideas, entonces, se paga un salario base semanal. Si el empleado trabaja más horas se le paga extra, pero si el trabajo oscila a lo largo del año, se establece una cantidad anual que, de no ser superada, elimina el pago extra semanal.

■ **Remuneración por salario proporcional.** Incluye, a su vez, varios métodos.

- Remuneración por el método Schueller. Ideado por E. Schueller en la

década de 1930, consiste en determinar un coeficiente proporcional entre las remuneraciones y el monto de ventas. Se establece que las remuneraciones representarán un porcentaje determinado de la venta, un 10, 20 o 50 por ciento. El método tiende a que las mejoras en las ventas repercutan inmediatamente en la remuneración del empleado.

- Remuneración por el método Rucker. A. Rucker estudió la incidencia de la mano de obra en la industria en los Estados Unidos y advirtió que oscilaba alrededor del 39,39 por ciento, con una variación del 1,66 por ciento en más o en menos. Entonces propuso que se fijara la remuneración en el 40 por ciento del monto que resulta de la diferencia entre el precio de venta y el costo. De esta manera se da valor a las mejoras, al ahorro de materiales y a la innovación.
- Remuneración por el método Scanlon. J. Scanlon fue sindicalista y a partir de su experiencia propició la formación de comités de mejora del trabajo en 1937. Estos comités no preestablecen ningún porcentaje o suma de salario. Buscan que los empleados ofrezcan ideas de mejora que, puestas en práctica, devuelvan al asalariado una parte de la ganancia que producen. Se suelen formar dos niveles de comités, uno donde se presentan las iniciativas y otro a nivel de la dirección, que define lo que se pondrá en práctica. Los porcentajes acordados varían en cada empresa, pero pueden llegar al 75 por ciento de la mejora lograda. Esta propuesta de Scanlon, como otras mencionadas anteriormente, busca en primera instancia el acuerdo organizacional y trata de incrementar la colaboración entre las partes que intervienen en los procesos para mejorar la empresa de conjunto.
- **Remuneración por accionariado.** Consiste en pagar con acciones de la empresa. Algunas variantes son de carácter ordinario y otras, especiales: entrega lisa y llana de acciones, o de manera condicionada, o la formación de un fondo especial de acciones; accionariado individual o colectivo; pago de los dividendos de la acción o adjudicación directa de la acción; libre disponibilidad de las acciones, venta condicionada o prohibición de venta; posibilidad de mantener la acción al retirarse de la empresa, o su cancelación; o reintegro de la acción a precios especiales o a precios de mercado; adjudicación de la acción sobre la base de la relación beneficio-sueldo, beneficio-antigüedad, u otra; cooperativa de accionariado.

Cabe destacar la implementación de un mecanismo de pago extra denominado opción de acciones, o *stock options*, recientemente implementado por algunas empresas, en especial de origen estadounidense. El sistema está dirigido a los niveles más altos de la jerarquía y consiste en una opción de compra de un monto determinado de acciones, a un precio especial, por el término de uno a cinco años, según el caso. Como es de esperar, el empleado se beneficia si las acciones suben. En ese mismo momento suelen venderlas, haciendo una diferencia a su favor. Pueden retenerlas todo el tiempo que quieran.

Por otra parte, un mecanismo de accionariado particularmente interesante en esta época es el llamado “de cooperativa”. Apoyado por John Stuart Mili, Harold Laski y André Gide, entre otros, ha sido aplicado con éxito en distintas organizaciones.

En la empresa La Unión S.A., en Aelen, Alemania, el sistema establece que los empleados pueden tener cierto número de acciones a un precio preferido, que dan una ganancia superior en un 2 por ciento al resultado general de la empresa. Estas acciones no pueden ser vendidas a terceros y tampoco ser retenidas una vez que el empleado se retira de la empresa. Con este poder es evidente que no sólo están en la asamblea de accionistas, sino que, además, tienen representantes en el directorio. El sistema propicia una gran participación de las personas y un mayor compromiso con la empresa.

Convención colectiva

La convención colectiva determina condiciones de trabajo en forma general. Tiende a establecer una remuneración mínima para cada puesto o una remuneración fija obligatoria. En el primer caso, es el mercado el que, en definitiva, determina cuánto por encima de este mínimo se paga. En el segundo, ambas partes contratantes se encuentran con que su relación ha sido prefijada por la convención colectiva, sin su participación directa.

Decisión del Estado

El Estado fija la remuneración de los empleados públicos y, además, establece condiciones para los privados. En el primer caso, es una mezcla de convención colectiva con contrato individual, según ciertas particularidades. En el segundo, se trata de una intervención del Estado en las actividades privadas, motivada por distintas razones. Estas son arbitraje voluntario, arbitraje obligatorio, determinación de remuneraciones especiales y aumentos generales, que cada legislación aplica, eventualmente, para reglamentar diferentes conflictos.

- **Arbitraje voluntario.** Método por el cual las partes pueden dirimir su diferencia recurriendo a un tercero. Habitualmente, se trata de alguien que conforma a ambas partes. Si no se ponen de acuerdo, el proceso de arbitraje voluntario no puede proseguir. Las partes se comprometen a aceptar y cumplir lo que el arbitro decida sobre el tema en discusión. En ningún caso la decisión del arbitro podrá violar la ley.
- **Arbitraje obligatorio.** Por este método, llegado un punto en el que parece no haber más posibilidad de acuerdo, las partes se sometan a un arbitraje obligatorio. Puede ocurrir que la ley estipule su aplicación ante ciertas diferencias; en este caso la tendencia es que el arbitro lo designe el Estado. En cualquiera de las dos

situaciones mencionadas, las partes están obligadas a cumplir con la decisión del arbitro y éste no podrá violar la ley.

- **Determinación de remuneraciones especiales.** En muchos países el Estado fija montos especiales, como el salario mínimo, el salario familiar, el trabajo extra y el trabajo nocturno. En ocasiones, estos montos se dejan en manos de comisiones tripartitas constituidas por el Estado, los empresarios y los sindicatos. Tanto la definición del tipo de remuneración especial como el mecanismo para su puesta en marcha son decisiones políticas que se instituyen por ley. Algunos casos, como el tiempo extra o el trabajo nocturno, suelen estar estipulados en la Ley de Contrato de Trabajo u otra similar, en función de porcentajes sobre el salario y de horarios especiales fuera del normal.
- **Aumento general de remuneraciones.** Ha caído en desuso el aumento general de remuneraciones establecido por el Estado, pero no ha desaparecido. En algunos países, en ciertos momentos políticos, aún es práctica vigente. Suelen ser una suma fija, ya que se busca beneficiar más a quienes menos ganan, con lo cual se distorsionan las escalas y el mercado. Para evitar la distorsión, estos aumentos se establecen como porcentajes.

Decisión de terceros

Como vimos en el caso del arbitraje voluntario, las partes acuerdan aceptar la decisión de un tercero, ya que la ley no las obliga.

También podría apelarse al arbitraje de comisiones especiales, aunque es una figura jurídica poco usada en la legislación. Es similar al caso anterior, pero en vez de nombrar a una persona se designa a varias.

Existe, asimismo, la mediación, que puede estar en el marco de la ley pero que no suele tener carácter obligatorio para las partes. Nuevamente, los participantes deberían acordar que cumplirán con lo que el mediador decida.

Encuesta de remuneraciones

La empresa necesita conocer las remuneraciones que se pagan en el mercado para tomar sus propias decisiones al respecto. La encuesta de remuneraciones es una herramienta que permite relevar esta información. No obstante, no define cuánto pagará la empresa, ya que fijar sueldos de acuerdo con el promedio del mercado, o por encima o debajo de éste, es una decisión política.

Solamente cuando se ha establecido la forma de remuneración, se realiza la encuesta, que puede estar a cargo de especialistas de la empresa o de terceros. Hacerla por primera vez es engorroso, porque se deben comparar cuidadosamente los puestos,

pero una vez realizada esa labor, el proceso se torna más rápido y fácil.

Definición del mercado

El primer paso para hacer una encuesta de remuneraciones es definir el mercado. Esta elección nos ubicará en una realidad específica. Por esto es importante delimitar en forma adecuada el sector con el que vamos a establecer la comparación.

Se deben cumplir las siguientes condiciones entre las empresas que elijamos:

1. Que tengan confianza entre sí para darse abiertamente los datos hasta el nivel en que se haga la encuesta.
2. Que haya mutuo conocimiento de las organizaciones, intercambiando información sobre los puestos que se comparan.
3. Que las políticas de administración de remuneraciones y beneficios sean mutuamente conocidas.
4. Que sean comparables:
 - por tipo de organización;
 - por tamaño, sin exceder el doble ni estar por debajo de la mitad del personal de nuestra empresa, considerando que el mercado puede permitir ser más ajustado o más amplio, según sus características; en caso de tamaños muy distintos, habrá que comparar promedios entre los puestos por encima y por debajo del estudiado;
 - por facturación, para lo cual también se suele considerar el doble como parámetro; sin embargo, puede ocurrir que el mercado sea muy pequeño y haya que ser más elástico;
 - por tipo de explotación, caso en que se debe hacer una primera división entre empresas de servicios y empresas de producción. Si se puede, es conveniente distinguir dentro de servicios: bancos, tarjetas de crédito, ventas, etc.; asimismo, entre empresas de producción y venta (las petroquímicas de las manufactureras), debido a la diferencia de incidencia en los costos de la remuneración.
5. Que sean de ocho a doce empresas.
6. Que reúnan ciertas características comparables, teóricamente entre el 60 y el 80 por ciento. O sea que si vamos a comparar cuarenta puestos nuestros, la empresa tomada como referencia tenga, por lo menos, entre veinticuatro y treinta y dos puestos similares como mínimo. Esto, desde luego, disminuye o desaparece como condición en la medida en que trabajamos en mercados pequeños. Cuando encargamos a un especialista externo la realización de una encuesta debemos chequear que estas condiciones se cumplan. Por otra parte, analizarlas . no representa una tarea complicada. En algunos casos se peca de

exageración y se desarrollan cuadros con curvas y gráficos. Creemos que basta con tener un cuadro que incluya cada una de estas condiciones, el listado de las empresas y sus datos. Esto será suficiente para visualizar la situación.

Un método visual igualmente útil es colocar la línea entre los cuadrados del papel milimetrado, abarcando igual o similar cantidad de cuadrados por encima y por debajo de la línea que se va dibujando, como se indica en el gráfico. Este recurso no tiene el mismo *glamour* que la fórmula de los cuadrados mínimos, pero es más equitativo porque evita que algunos grupos le “paguen” a otros, es decir, que queden por encima de la línea promedio.

De esta manera simple y práctica tenemos el material necesario, técnicamente válido. No nos olvidemos que la encuesta de remuneraciones nos da sólo datos aproximados de la realidad; nunca la realidad absoluta. Para mayor claridad agregamos un gráfico donde se ejemplifica *elploting* (es decir, la puntuación de cada dato en el gráfico) que produce el escatograma, con la línea que se dibujaría en un caso como ese.

Siempre hay distorsiones debido a las excepciones, a las políticas, a la falta de políticas, a que ocupen los puestos personas nuevas o antiguas, etc. Pretender abarcar con exactitud todas las variables que influyen en el mercado para lograr una cifra exacta es casi imposible.

Cuando hayamos terminado este trabajo, habremos logrado una muy razonable observación del mercado en un momento dado.

En cuanto a los beneficios, la mayoría es de difícil cuantificación. Se trata de establecer, en algunas ocasiones, un cierto valor que permita analizarlos aparte.

El costo de los autos, de los servicios médicos, de la comida, presenta variables de cambio propias. Si se los considera en el número final de la remuneración directa, producen graves distorsiones, porque de pronto suben o bajan, y dejan nuestra encuesta en la nada, debido a modificaciones no relacionadas con el mercado sino, por ejemplo, con cambios en los regímenes impositivos del automotor.

Sí vale la pena hacer un cuadro de los beneficios otorgados a cada grupo de categorías, para observar cómo estamos ubicados respecto del mercado.

Si se desea hacer una estimación aproximada del valor de cada beneficio, por lo general se considera su costo. No sugerimos avanzar más allá de esta visión, pretendiendo usar esas cifras para analizar nuestra posición en el mercado de sueldos.

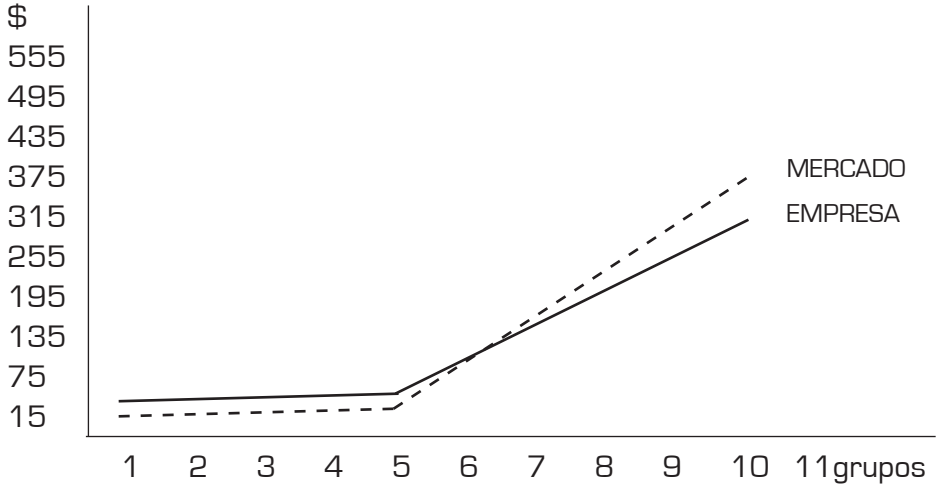
CUADRO DE REMUNERACIONES POR PUESTO Y EMPRESA

PUESTO CAPATAZ II

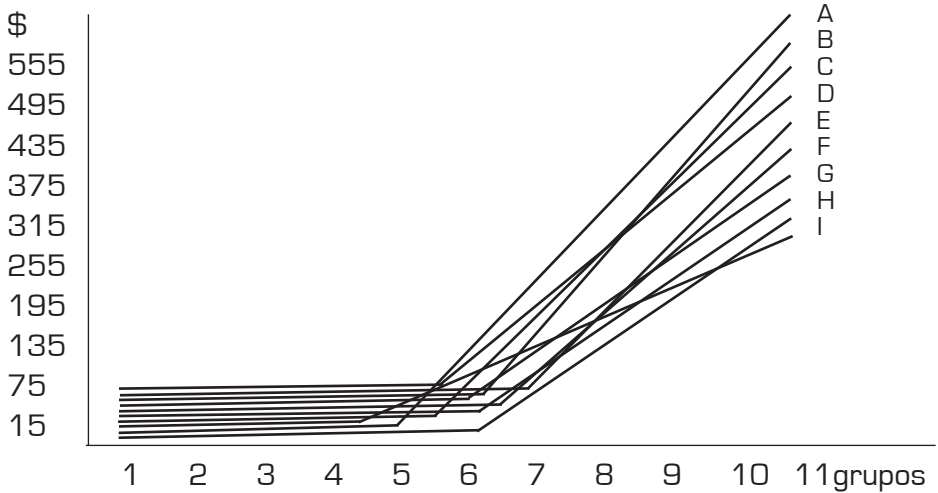
Las cifras representan el costo anual para la empresa

Clave de la empresa	Número de empleados	Sueldo más bajo	Sueldo más alto	Sueldo más alto
N	1	72.000	72.000	72.000
D	3	46.000	69.000	59.500
M	1	59.000	59.500	59.500
G	2	57.500	59.000	58.500
A	7	46.000	70.800	52.250
E	1	58.000	58.000	58.000
R	2	58.000	58.000	58.000
C	7	44.450	64.350	56.250
P	5	47.000	49.000	48.000
J	1	47.780	47.780	47.780
Q	1	47.780	47.780	47.780
I	5	40.600	50.500	46.800
H	1	45.000	50.000	46.666
F	1	42.000	42.000	42.000
PROMEDIO		50.115	64.120	53.787

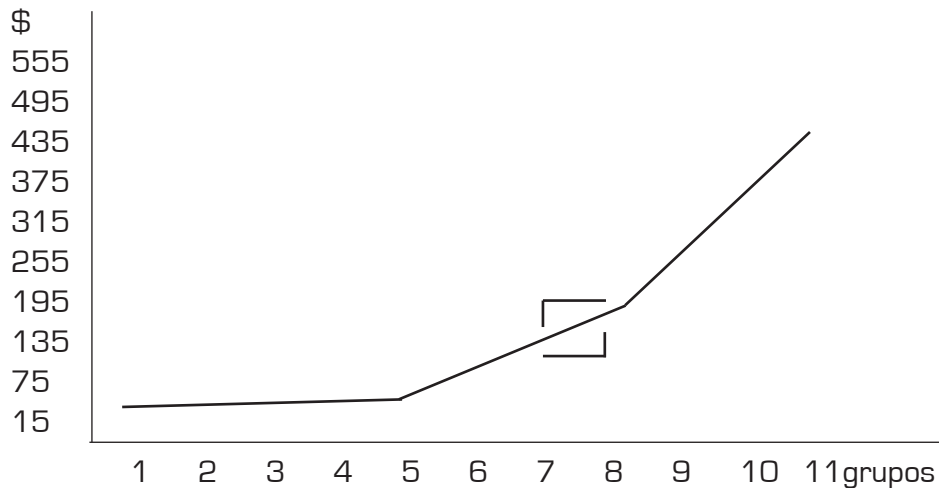
REMUNERACIONES MERCADO VS. EMPRESA



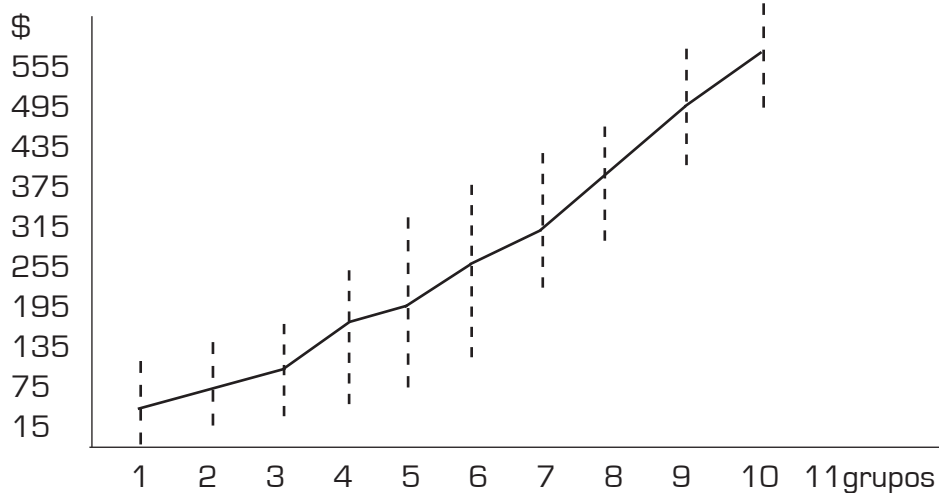
LINEA DE REMUNERACIONES DE LAS EMPRESAS



LINEA DE MERCADO



ESCATOGRAMA DE REMUNERACIONES



Escala de administración de remuneraciones

Una vez hecha la encuesta de remuneraciones, los datos se utilizan para desarrollar la escala de remuneraciones. Esta es el instrumento administrativo que permite definir rápidamente la situación salarial de un empleado con la seguridad de tener una base firme que ratifica y avala la decisión. Es el sistema de administración que concreta el orden interno.

La escala de remuneraciones constituye un escalonamiento de valores económicos que corresponden a los niveles o categorías de la evaluación de tareas. La categoría o grado 1 de la evaluación contiene los mismos puestos que el grado o categoría 1 de la escala de remuneraciones, y así sucesivamente.

La escala puede ser:

- **Fija.** A cada nivel corresponde un sueldo determinado y fijo. Es el típico sistema de los convenios colectivos. La movilidad la da el sistema de mérito objetivo, es decir, la antigüedad.
- **Móvil.** Existe un mínimo y un máximo para cada categoría. El movimiento del sueldo entre ambos topes se determina por administración. La escala se establece a partir del mercado. La decisión política puede ser colocarse por encima, por debajo o a la altura del promedio del mercado.

A lo largo de los años se han desarrollado muchas fórmulas o mecanismos para construir la escala. Nuestra sugerencia es la siguiente:

1. Conviene que el punto medio de cada una de las categorías o grados esté en el punto de mercado de la categoría o grado elegido. Así, por ejemplo, si decidimos estar un 10 por ciento por arriba del mercado, cada una de nuestras categorías debería ubicarse un 10 por ciento por encima del punto medio de la escala, y así en cualquier otro caso. Modificar las escalas de acuerdo con los resultados del mercado es distorsionar la tarea que hemos hecho. Para ser más claros: cada categoría de evaluación de tareas se corresponde con cada una de las categorías de mercado. Puede ocurrir que en el grupo o categoría 5 de mercado aparezca algún puesto que gana por encima del resto. La primera tarea sería revisar la evaluación, ya que pudo estar equivocada. Pero si la evaluación se confirma, la cuestión no es modificar la escala sino tratar ese caso como una excepción. Puede ocurrir, asimismo, que la categoría 5 esté cerca de la 4, quizás por sobrevaluación de puestos. A veces, cuando se los evalúa, algunos quedan muy cercanos a la línea divisoria entre categorías. En ese momento el comité de evaluación de tareas decide ponerlos por encima o por debajo. Puede tratarse de casos que fueron puestos por encima y luego el mercado reclamó que estuvieran por debajo.

2. La otra cuestión es que nuestra línea de punto medio o valor fijo sea armónica, bien puede ser recta o con alguna comba; en todo caso, con una total armonía a partir de ciertos trabajos mecánicos (daremos las tres fórmulas para lograr ese resultado en el punto 4). Al hacer este ejercicio de análisis puede ocurrir que nos encontremos con que, por ejemplo, nuestra categoría 6 esté sobrepagada porque la “sostienen” la 5 o la 7, siendo que el mercado señala una cierta caída de ese grupo de puestos. O, por el contrario, que esté por debajo de su valor porque el mercado señala una cierta suba por encima de la comba teórica que queremos darle. En este caso puede hacerse algún movimiento en más o en menos en la categoría, siempre que no sea mucho. Algunos teóricos sostienen que hay que seguir al mercado antes que a las fórmulas y que si la categoría 6 está casi al mismo nivel que la 5 deben realizarse los análisis de evaluación correspondientes, pero si se mantiene, hay que dejarla donde está. Creemos que esta posición es menos técnica pero más equitativa respecto de la situación real.
3. Darle a la escala móvil una amplitud del 50 por ciento, es decir que entre el mínimo y el máximo haya un 50 por ciento de diferencia. Esto se consigue fácilmente aplicando al punto medio un 20 por ciento en más y otro igual en menos. Ésta es la amplitud que ha demostrado mejor condiciones para administrar.
4. Para construir la escala móvil se pueden usar estas fórmulas simples:

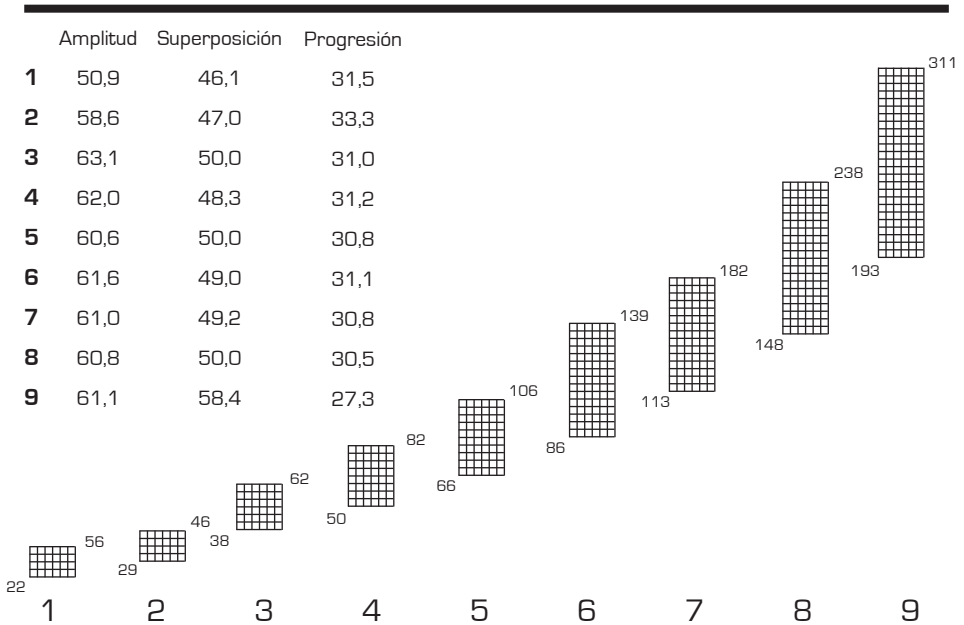
$$\text{Amplitud} = \frac{\text{Máximo} - \text{Mínimo}}{\text{Mínimo}}$$

$$\text{Superposición} = \frac{\text{Máximo} - \text{Mínimo de la escala siguiente}}{\text{Máximo} - \text{Mínimo}}$$

$$\text{Progresión} = \frac{\text{Punto medio de la escala siguiente} - \text{Punto medio}}{\text{Punto medio}}$$

En el ejemplo, la amplitud, la superposición y la progresión tienen valores similares a lo largo de la escala, para el caso 60,49 y 30, logrando una escala “armónica”. Sin embargo, lo que recomendamos es seguir más de cerca el valor del mercado, lo que dará una escala con diferencia, no una línea perfecta.

REMUNERACIONES ESCALA MOVIL



Lo que se debe hacer es:

- colocar una amplitud fija, por ejemplo el 50 por ciento para cada grupo, como dijimos;
- dibujar la escala sobre el mercado, como mostramos en la parte dedicada a encuestas;
- analizar el resultado a través de las fórmulas de superposición y progresión y atemperar eventualmente los excesos.

Lo importante no es que nos salga una escala “bonita”, sino útil para administrar. Por otra parte, como en todo lo concerniente a remuneraciones, lo que se busca es concretar el principio que rige el tema necesariamente, es decir, la equidad.

Ubicación en la escala

Una vez que la escala está construida, las distintas remuneraciones quedan en una cierta posición en cada uno de los grupos o categorías. Para lograr facilidad en el intercambio de información cuando se considera alguna remuneración, hay que

establecer una forma de definir la ubicación del sueldo en la escala. Básicamente se puede hacer de dos maneras: por código o por porcentaje.

1. **Por código.** Es una forma de establecer la referencia en general acerca de los cuartiles, a saber:

	mín.		p. medio		máx.	
	80-----	90-----	100-----	110-----	120	
Debajo	1°c.	2° c.	3° c.	4° c.	Encima	
del mínimo					del máximo	

ESCALA DE REMUNERACIONES

Para facilitar la anotación y la referencia a cada posición, se puede aplicar el siguiente código:

- 0 - por debajo de la escala
- 1 - primer cuartil
- 2 - segundo cuartil
- 3 - tercercuartil
- 4 - cuarto cuartil
- 5 - por encima de la escala

Así, por ejemplo, un sueldo de \$ 85 estaría en el primer cuartil, y uno de \$ 112, en el cuarto.

2. **Por porcentaje.** El porcentaje es más directo y claro. Consiste en establecer en qué porcentaje respecto del punto medio está el empleado. En el ejemplo de un empleado en el primer cuartil, se podría afirmar que está en el 85 por ciento de la escala, según fuera exactamente la relación entre su sueldo y el punto medio de la escala. En el caso del empleado que está en el cuarto cuartil/se diría que está en el 112 por ciento. Este sistema es mejor porque es más específico.

Aplicación de la administración de remuneraciones

Discusión de posibilidades. La definición de un sistema habitual de administración de remuneraciones significa una etapa previa de discusión en el nivel superior,

acerca del interés y de la conveniencia de establecer o de proponer alguna forma de remuneración diferente de la que se utiliza en el mercado. Esto supone estudios de mercado, consultas con los accionistas y análisis de alternativas.

Terminada la etapa de análisis y propuestas, la dirección de la empresa arriba a una definición negativa, que deja sin efecto el proyecto, o a favor de un modelo determinado.

De acuerdo con la cultura de la empresa, el modelo “se hará saber” o se propondrá al personal. Si no hay elementos que puedan dar lugar a resistencia no vale la pena proponerlo. Pero todo modelo tiene aristas. Por lo tanto, puede ser prudente hacer saber que la dirección piensa implementar ese mecanismo, dando espacio para que los empleados opinen al respecto, antes de que sea puesto en marcha oficialmente. También deberá hacerse una propuesta si hay personal sindicalizado involucrado en el proyecto.

Recogidas las opiniones de los empleados, lo más probable es que no haya ninguna objeción importante al proyecto. Hay que estar atento para no despreciar comentarios válidos que puedan resultar en problemas cuando pongamos el sistema en marcha. Si el modelo se aplica a grupos sindicalizados, tendremos un periodo de análisis y discusión con el sindicato. El problema que se plantea es que el sistema sufra variantes de tal calidad que se termine aplicando uno inferior a quienes están fuera de convenio. Por esto es recomendable comenzar la discusión con el sindicato si, eventualmente, pensamos aplicar el mismo sistema al personal fuera de convenio.

Comunicación. Una vez definido el modelo a usar, se abre una etapa de comunicación para explicar el sistema. Esto se suele hacer en pequeños grupos, primero mostrando cómo funciona el modelo y, luego, dándoles a los participantes un ejemplo de situación, para que vean el resultado que tendrá en su remuneración. De esta manera nos aseguramos que hayan comprendido y se familiaricen con el sistema.

Prueba. Cuando se está en la mitad de un periodo fiscal, se puede decidir la implementación del modelo a partir del siguiente. En este caso, se puede hacer un ejercicio al final para mostrar qué ocurriría con la remuneración de cada uno si se aplicara el sistema. Lo mismo se puede hacer si el ciclo es mensual o trimestral.

Primer resultado. Sobre el final del primer periodo, conviene ver el resultado con cada uno de los participantes del programa, mostrar las cifras que corresponden y la base del modelo en que se sustentan. Así se evitan las dificultades que surgen por malos entendidos de los empleados o por errores en la liquidación.

Análisis de correcciones. Terminado el periodo se evalúa la experiencia, que puede señalar la conveniencia de hacer correcciones en alguna parte del sistema o una mejora en la comunicación.

La administración de remuneraciones

La evaluación de tareas, la evaluación de desempeño, la comparación con el mercado y la escala de remuneraciones son las bases para el proceso de administración.

La administración de remuneraciones más habitual es la que, partiendo o no de un mínimo de convenio según cada caso, se fundamenta en las normas de mercado y en las políticas de la empresa.

Definición de políticas: la administración de remuneraciones requiere las siguientes decisiones previas:

- posición de la empresa en el mercado de remuneraciones;
- definición de la escala;
- definición del sistema de evaluación;
- método de pago del mérito;
- tiempos de pago;
- sectores incluidos en la política.

Criterios aconsejables de equiparación: en el caso del personal ubicado por encima de la posición que debería tener en la escala, conviene congelar la remuneración hasta que el cambio de escala o su movilidad en la empresa lo equipare con la política. No debería recibir aumento de ningún tipo hasta quedar equiparado. En ocasiones se determina una rebaja del sueldo, pero en varios países esto se considera ilegal y/o causa de despido, posible motivo de conflictivo. Cada situación es diferente y es difícil establecer criterios absolutos en teoría. Cuando se trata de personal que ha quedado por debajo de la posición que debería tener en la escala, conviene establecer un programa de ajustes, de acuerdo con el monto de diferencia y la situación de la empresa.

Comunicación: definida la política, debe notificarse a todos los involucradas. Al igual que en casos anteriores, es conveniente hacerlo en reuniones de pequeños grupos, mediante ejemplos de los distintos aspectos. Se establece un tiempo a partir del cual se inicia la comunicación. Se informa qué criterio se seguirá con quienes han quedado desfasados en esta nueva política.

En el tema de remuneraciones la amplitud de la comunicación de la política es una cuestión particularmente delicada. Hay diferentes grados o niveles posibles, de acuerdo con la cultura de la empresa. En todo caso, cuanto mayor sea la transparencia, menor será la posibilidad de que se suscite un conflicto. Se puede:

- no comunicar y aplicar la política entre un grupo reducido de la gerencia;
- dar a conocer la existencia de la política que será aplicada;
- hacer conocer las técnicas que se han usado para dar soporte a la política;

- hacer conocer el sistema de mérito, base, porcentajes y tiempos;
- publicar la política entre los involucrados;
- hacer conocer la escala de sus supervisados al supervisor;
- hacer conocer a cada interesado el grupo de evaluación en que está su puesto;
- hacer conocer al empleado la escala de remuneraciones de su puesto;
- hacer conocer la ubicación de los puestos y los sueldos a todo el mundo (forma sindical que desaconsejamos, porque invade la privacidad de cada persona).

Puesta en marcha: al llegar la fecha en que se dará inicio a la aplicación de la política, convendrá que los mecanismos estén claros para la supervisión de todos los niveles involucrados y dejar abiertas las puertas de RR.HH., en forma específica, para quien quiera recibir alguna aclaración extra respecto de su caso.

Fijación y aumento de remuneraciones

Los casos son ingreso, costo de vida o mercado, mérito, ascenso, transferencia y ajuste.

Ingreso: ante todo hay que definir cuál es el nivel al momento de ingresar en la empresa. En una escala de 120 - 110 - 100 - 90 - 80, el punto de ingreso debería ser 80. Lo que estamos diciendo es que en una escala con punto de comparación de mercado igual a 100, estructurada con un 20 por ciento en más y un 20 por ciento en menos (120 y 80), el pago al momento del ingreso esté dentro de los parámetros de remuneración del puesto, con el máximo de amplitud para desarrollarse y en el mínimo de la escala, ya que está iniciándose en el puesto. Colocarse en el promedio del mercado a la altura 100 no quiere decir que no encontremos gente dispuesta a trabajar por 80, ya que la vastedad del mercado y la imposibilidad de abarcarlo determinan que haya gente capacitada para el puesto dispuesta a trabajar por 80 como base de crecimiento económico. Si, presionados por el mercado o por la línea, tomamos a una persona en 90 o 100, su sueldo, al entrar a jugar las políticas habituales de administración, quedará constreñido en el tiempo, ya que habrá recorrido una parte importante del camino. Frente a estas presiones del mercado, que han ocurrido en especialidades como computación o tornería, se pueden adoptar tres posiciones:

1. seguir los vaivenes del mercado;
2. administrar los puestos en categorías superiores a las de la evaluación de tareas, como una emergencia, manteniendo la coherencia entre las diferencias de las categorías en la especialidad, hasta que el mercado se calme;
3. capacitar al personal, a riesgo de que se retire de la empresa a medida que incorpore conocimiento.

Aunque la solución más aconsejable es la tercera, ya que no produce conflicto interno, no siempre se está en condiciones de hacerlo o se lo prefiere. En estos casos sugerimos el segundo procedimiento, que desordena más estructuradamente el conjunto. Lo que ocurrirá es que difícilmente podamos volver a las categorías correspondientes una vez que la escasez haya sido cubierta por nuevos especialistas entrenados en el mercado.

Por último, existe la remuneración a prueba, es decir, una remuneración que se paga al ingresante durante un tiempo determinado (entre tres y seis meses, según la empresa) y que es inferior al sueldo que tendrá si trabaja a satisfacción del empleador. Esto ahorra muy poco dinero a la empresa y el ingresante se queda con la sensación de que durante ese tiempo se han estado aprovechando de él.

Costo de vida o mercado: la inflación produce un efecto sobre la administración de remuneraciones. Para tratar este caso hay dos mecanismos básicos:

- a. Si la inflación es alta, es decir, más de un 15 por ciento anual, es aconsejable hacer ajustes periódicos iguales o similares a la inflación. El mercado suele establecer criterios de tiempo y de montos.
- b. Si la inflación es menor al 15 por ciento, es más útil ajustar la escala que aplicar aumentos generales a los sueldos y adecuar los aumentos de mérito en porcentajes que absorban la inflación en la medida en que lo haga el mercado.

Por otra parte, habiendo o no inflación, puede ocurrir que estemos desfasados del mercado y queramos reubicarnos. En ese caso, daremos un aumento personal o grupal para colocarnos en el nivel de mercado que consideremos conveniente. Este tipo de aumento habitualmente es general, ya que no estamos hablando de una persona o un pequeño grupo.

Cuando el mercado nos lleva a otorgar aumentos, sea por efecto de la inflación o de sus propios movimientos, es importante aclarar a los empleados la razón y no presentarlo como si fuera mérito. Puesto que se puede crear confusión sobre lo que se está pagando y desconfianza en las políticas de la empresa.

Mérito: es un resultado que se suele obtener de la evaluación del desempeño del empleado. Esta evaluación puede ser formal o informal, escrita o no, hecha por el supervisor o por terceros. El mérito supone un aumento retributivo individual que diferencia al empleado de los demás en esa escala. Como los porcentajes suelen ser bajos, pueden dar la sensación de que no hay una diferenciación con los demás. Es por eso que se debe remarcar que, aunque parezca menor, la diferencia se hace notoria cuando se suman otras con el transcurso del tiempo, más aún si los aumentos son mayores para uno que para otro. Es esto lo que hay que enfatizar para que el programa de mérito tenga sentido.

Porcentaje por mérito

Consideraremos las siguientes posibilidades:

- a. Aumento sin límites: al no existir límite para recibir aumentos, se supera en forma sistemática el máximo de la escala. Al dejar de tener valor la escala, cae la estructura de evaluación de tareas, ya que, en definitiva, el empleado ganará todo lo que el supervisor decida aumentarle, más allá de la importancia relativa del puesto en la empresa. Así, al caer el sistema de evaluación de tareas, termina cayendo toda la política de remuneraciones. En última instancia, queda limitada a fijar los mínimos de las escalas, lo que tampoco se respeta.
- b. Aumento hasta el tope de la escala: tiende a ampliar la escala hasta el máximo de su posibilidad. Se ha utilizado tradicionalmente para determinar los parámetros de remuneración de la empresa para cada puesto. La crítica que se le ha hecho es que detiene el crecimiento económico de quienes llegan al máximo y, por cualquier razón, no pueden ascender. La presión de aquellos que se sienten frustrados crece a medida que aumenta la cantidad de personal en esta situación. Así, cuando las empresas no tienen suficiente movilidad, hay una tendencia a que se acumule personal en el máximo de cada escala a través de los años. Por esta razón se llegó a aplicar el criterio anterior (aumento sin límite), rompiendo el máximo para solucionar el problema. Pero, como vimos, lo único que se logra es destruir el sistema de remuneraciones.
- c. Ubicación en una franja de la escala relacionada con el grado de evaluación de desempeño: busca en forma permanente modificar la posición de los empleados, estableciendo una relación directa entre desempeño y remuneración. Esto se logra aumentando la escala en proporción a la inflación, como dijimos antes, y moviendo los sueldos de tal manera que que den cada año en la franja de la escala que corresponde a ese desempeño. Cuando la inflación es más alta, el resultado se consigue dando aumentos generales menores a ésta y reservando un porcentaje para aplicarlo en el movimiento de la escala. Pero en una economía de muy baja inflación la única manera de implementar este criterio es rebajando los sueldos de quienes han descendido en su calificación. Esto produce, en todo caso, un conflicto con esa persona, cuando no una acción ilegal que es causa de que el empleado se considere despedido.
- d. Remuneración variable: busca pagar el mérito por medio de una suma fija diferenciada del sueldo y de la escala. Con este criterio se eliminan los problemas de la administración limitada, de la ubicación proporcional al desempeño o de la ruptura del máximo de la escala. Tiene la ventaja de que a cada año corresponde una compensación específica. Para algunos presenta el inconveniente de que debe darse cerca del final del

año fiscal y a todos los involucrados, lo que implica un costo financiero para la empresa y una situación de comparación entre el personal, con la consecuente secuela de conflictos internos, que los sistemas anteriores suelen evitar. Sin embargo, es un sistema equitativo y responde al reconocimiento de lo que el empleado ha hecho en el último periodo.

Porcentaje de aumento

Las opciones a) y b) (administración habitual de crecimiento con o sin tope máximo) se inician con el ingreso del empleado en el 80 por ciento de la escala, ya sea que se incorpore a la empresa o como consecuencia de un ascenso. A partir de esto se aplican dos criterios diferentes a la evolución del sueldo:

1. Aumentos iguales en todo el sector de la escala. Con este criterio, los porcentajes de aumento por mérito son los mismos según la evaluación, sin importar la posición del empleado en la escala.
2. Aceleración de los aumentos entre el 80 por ciento de la escala (sueldo de ingreso) y el 100 por ciento (nivel de mercado). En este caso, se trata de mover la remuneración hasta el sueldo de mercado, relacionándolo con el cumplimiento del total del puesto sobre una base estándar. El criterio apunta más a pagar el valor de mercado por un puesto cumplido adecuadamente que a pagar el mérito del empleado. El mérito en esa franja sería haber alcanzado el nivel requerido para desarrollar el puesto.

Ejemplo de las opciones a) y b) de administración con aumentos acelerados al inicio:

Escala

Evaluación

Entre el 80% y el 100% de la escala

Extraordinaria	10%
Buena	7%
Estándar	5%

Entre el 100% de la escala y el máximo (o más allá)

Extraordinaria	7%
Buena	4%
Estándar	0%

En aquellas empresas donde son pocos los empleados a los que se evalúa como

extraordinarios, se tiende a aumentar estos valores al 10 por ciento, llevando la buena al 6 por ciento y la estándar al 3 por ciento.

Ejemplo de las opciones a) y b) sin aumento acelerado inicial:

Evaluación	Hipótesis 1	Hipótesis 2
Extraordinaria	7%	10%
Buena	5%	7%
Estándar	3%	3%

En el caso de la opción c) (ubicación del empleado en un porcentaje de la escala según su evaluación), se distingue siempre entre la zona que va del 80 por ciento al 100 por ciento y la que excede el 100 por ciento de la escala. Esto es así porque las zonas de ubicación según la calificación deben estar siempre, por lo menos, al nivel de mercado que paga la empresa, ya que se parte de la base de que el empleado cumple con el puesto. Si no fuera calificado a ese nivel, el empleado debería entrar en un periodo de mejora para mantenerse en la empresa.

A partir del 100 por ciento se constituyen tres franjas en las que se deberá ubicar a los empleados según su evaluación. Estas franjas podrían ser las siguientes:

Evaluación	Escala
Extraordinaria	115-120%
Buena	108-114%
Estándar	101-107%

Si las calificaciones extraordinarias exceden habitualmente el 5-10 por ciento de la población evaluada, se sugiere ampliar estas franjas como se muestra a continuación:

Evaluación	Escala
Extraordinaria	112-120%
Buena	106-111%
Estándar	101-105%

En cada franja el supervisor es quien decide el porcentaje en el que el empleado quedará ubicado. Una vez que se lo ubica por encima del 100 por ciento, se lo mueve cada año a la que le corresponda por la calificación recibida el año anterior. Este movimiento puede hacerse en dos etapas, ejemplificadas en los dos casos siguientes:

1. El empleado ubicado en el 110 por ciento por anterior calificación “buena” es evaluado “estándar”. Debe bajar en la escala y el supervisor decide llevarlo

a posición 102. La diferencia son 8 puntos, es decir un 8 por ciento de la remuneración. En vez de aplicarle el cociente 92,8, que supone una drástica reducción, se aplica el cociente 96,4 para llevarlo a una caída del orden del 4 por ciento, a nivel 106 por ciento de la escala, a la espera de la calificación del año siguiente.

2. Empleado ubicado en el 110 por ciento (evaluación “buena”), evaluado extraordinario. El supervisor decide la ubicación 118. Por la misma razón de equidad debería recibir igual trato al subir y entonces en vez de aplicarle el cociente 107,3 para llevarlo al 118 por ciento de la escala, deberíamos aplicar 103,7 para ubicarlo en el 114 por ciento en el primer año.

Cuando se realiza el movimiento en dos años, se atenúa el resultado de la calificación, y cuando se concreta en un año, se muestra el efecto directo del trabajo del periodo. La aplicación de uno u otro criterio debería ser parte de la política de la empresa y no una cuestión a resolver en cada caso.

La opción d) es la remuneración variable. Hemos descrito los principales sistemas de pago por rendimiento tradicionales y reseñado cómo el pago variable apareció nuevamente en la década de 1980. Dada la amplitud con que se utiliza y su complejidad, lo trataremos en particular más adelante, antes de dar un ejemplo de política de remuneraciones.

Fecha de pago del mérito

El pago del mérito se puede efectuar en fecha fija o en fecha móvil. En este segundo caso puede ser fija respecto de un empleado o variable según el sistema.

La fecha fija tiene la ventaja de cerrar una etapa, la del año anterior, y establecer con claridad la compensación que la empresa le está dando al empleado por su trabajo en ese periodo. La desventaja es que en un mismo momento se reparten los aumentos y esto, como ya se dijo, hace recrudecer la envidia y, por ende, los conflictos. Sin embargo, es inevitable en el caso del criterio c), ya que los movimientos hechos a lo largo del tiempo no son tan directos respecto de la evaluación (ocho meses después ya no se sabe muy bien por qué se recibe el aumento).

La fecha móvil, al dispersarse en el tiempo, no crea conflictos directos, pero se desliga de la evaluación de desempeño. En el caso de ser fija para un empleado, se puede usar la fecha de su ingreso o la de nacimiento. Cuando es variable según el sistema, se aplica una escala relacionada con la evaluación lograda, por ejemplo:

Evaluación	Fecha de pago a partir del último mérito
Extraordinaria	a Los 12 meses.
Buena	a los 16 meses
Estándar	a los 20 meses

Ascenso: es el paso de un puesto a otro evaluado en una categoría superior. La remuneración, cuando existe un sistema de remuneraciones, debe ser al nivel mínimo del grupo o categoría al que es ascendido el empleado. Las razones son las mismas que las señaladas respecto del ingreso. De hecho, el empleado se incorpora a una nueva categoría.

Si, por tratarse de montos similares, la diferencia entre el sueldo anterior y el sueldo nuevo (mínimo de categoría) fuera menor al 10 por ciento, se sugiere otorgar el 10 por ciento de aumento sobre el sueldo anterior, siempre que el empleado no quedara más allá del 90 por ciento de la escala.

Si los montos son tan cercanos que un 10 por ciento de aumento del sueldo anterior significa superar el 90 por ciento de la escala, se sugiere dar un 5 por ciento de aumento para preservar el futuro económico del empleado.

En cualquier caso, si se le diera un ascenso, debería haber por lo menos un mínimo reconocimiento económico. Si no se tiene un sistema estructurado, el porcentaje de aumento se fijará por los métodos arbitrarios habituales de la empresa, y acerca de esto cualquier indicación carece de valor.

El aumento por ascenso, si el empleado tiene la opción de volver a su nivel anterior, no conviene otorgarlo hasta que se tenga la confirmación de que continuará en el nuevo puesto. Si, por el contrario, no tiene opción para volver a su nivel anterior -como suele ocurrir-, no hay razón para no darle el aumento en el momento en que pasa al nuevo puesto, por las mismas razones expresadas en el tema de ingreso. Este es el modo más habitual y, seguramente, más justo de hacerlo, ya que el primer caso es casi imposible de aplicar en las empresas actuales.

Transferencia: es el paso de un puesto a otro evaluados en la misma categoría. En estos casos no hay razón para dar aumentos.

Ajuste: en ocasiones se producen errores de administración o excepciones. Al corregir la situación, y no tratándose de mérito, ascenso, transferencia, costo de vida ni mercado, conviene tener una denominación que distinga ese aumento, aunque se lo sume a otra o se lo quiera disimular de alguna manera, de cara al empleado. Sin duda, lo más conveniente no es pretender disimularlo, ya que el empleado se dará cuenta de todas maneras y el resultado será peor.

Procedimiento de administración

Para que todo lo señalado funcione efectivamente es necesario que existan procedimientos que aclaren cómo se llevan a cabo las acciones mencionadas. Esto no significa tener un procedimiento escrito, aunque puede haberlo; al final de este capítulo se ejemplificará un caso. Lo importante es que quienes actúan conozcan los pasos a seguir y estén de acuerdo sobre cómo hacerlo.

Para administrar remuneraciones de manera similar a la descrita anteriormente

se requiere: a) conocer la categoría de los puestos, su creación o desaparición; b) establecer un formulario para aprobar las remuneraciones; c) tener una tarjeta de remuneración donde se indique el puesto que ocupa, sección, remuneración, fecha de cambio y cualquier otro dato que se desee para ampliar la historia del empleado, y d) movimientos programados, o sea, los ascensos o méritos planificados para el año.

Los planes de remuneración pueden hacerse de maneras muy distintas:

- La Hoja de plan de sueldos se entrega al supervisor, quien solo o con su jefe autoriza los aumentos según la política. RR.HH, audita el cumplimiento pormuestreo.
- La Hoja la completa el supervisor (con o sin su jefe), en reunión con RR.HH., que cuestiona las desviaciones a las políticas o negocia las diferencias.
- La Hoja se completa en una reunión entre RR.HH. y el supervisor (con o sin su jefe), siendo Remuneraciones el que la llena y el supervisor el que intenta modificar las decisiones del hombre de Remuneraciones, sin conocer claramente las políticas.
- La Hoja la llena la gerencia general, pudiendo considerar, o no, la opinión de terceros.

A estos cuatro mecanismos se les pueden agregar variaciones de mayor o menor sutileza.

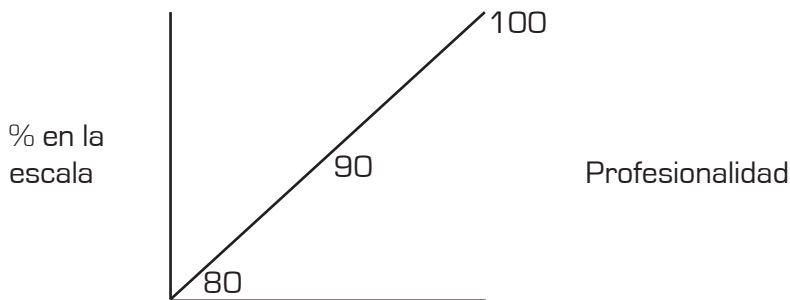
Nuestra recomendación, si la cultura de la empresa lo permite, es la primera alternativa, ya que la administración y el ejercicio de la supervisión están en manos de los jefes directos del empleado, que son quienes lo han evaluado (oficiosa u oficialmente) y quienes conviven con él.

Remuneración variable

La remuneración variable se basa en un sistema de compensación de tres pilares, a saber, cumplimiento del puesto, mejoras y resultados económicos.

Cumplimiento del puesto. Esta parte de la remuneración está diseñada de acuerdo con todo lo visto anteriormente. Tiene una característica que no siempre se considera.

El hecho de que parte del sueldo sea remuneración variable significa que el mérito está reconocido de esa manera. Esto implica que no debe haber otra forma de pago del mérito para esos puestos. Por lo tanto, la escala de remuneraciones tiene que limitarse al punto del pago por mercado. La idea básica es pagar por profesionalidad en la primera parte de la escala, lo que podría hacerse de la siguiente manera:



O sea que el ingresante al puesto percibe al inicio el 80 por ciento de la escala, cuando tiene cierta experiencia el 90 por ciento y cuando cumple el puesto completo el 100 por ciento. Para personal con mucha experiencia es posible agregar un porcentaje mayor, pero esto tiende a producir confusión ya que, en última instancia, podría considerarse una forma de mérito.

A partir del momento en que alcanza el punto de mercado que paga la empresa por el puesto, el empleado no recibe más aumentos porque esto significaría pagar el mérito dos veces, por la gratificación y por el sueldo mensual.

Mejora. Aunque la mejora se suele clasificar como parte de la remuneración variable, puede ser pagada dentro o fuera de ésta. De hecho, las mejoras que los empleados ponen en práctica periódicamente en la empresa no están dentro de este sistema aunque produzcan beneficios. Por tanto, puede afirmarse que las mejoras que se pagan por remuneración variable son aquellas con una entidad suficiente como para formar parte de los objetivos del empleado.

HOJA DEL PLAN DE SUELDOS

Aprobado	Firma	Fecha	Ajuste a méritos anteriores al año que se presupuesta					Al 31-12		Grupo	Evaluación de desempeño	Sueldo actual	Posición	Aumentos presupuestados						Observaciones
			Al año empresario			Año pasado		Edad	Antigüedad puesto					Componentes	Mes de aumento	Posición	Aumentos futuros			
Nombre	Puesto actual	Causa	%	Mes	Causa	%	Mes											Mes	Año	%

Resultados económicos de la empresa. Los resultados económicos están en el centro de la remuneración variable. Es así porque este tipo de remuneración cobra sentido como forma de gratificación en el marco de que exista un sistema de objetivos. Si no hay un sistema de objetivos que permita pagar una suma variable, ésta queda a la decisión arbitraria de la gerencia y, por lo tanto, causará reacciones de todo tipo y producirá más daño que ventajas.

Tipos de pago. La remuneración variable admite una amplia gama de formas de pago, tanto dinero o acciones como vacaciones, viajes, etcétera. Asimismo, puede ser un premio por la ganancia de la empresa, por los objetivos del grupo o por los de la persona. Lo más habitual es su pago en dinero o en acciones referido a los objetivos del periodo fiscal. No obstante, la ganancia de la empresa, o el cumplimiento del presupuesto de ganancia, es la condición primera para que haya gratificación.

Las siguientes son algunas de las formas que adoptan los pagos de remuneración variable:

- a. Pago de un porcentaje por haberse cumplido el presupuesto de la empresa, más otro por lo que se cumpliera de lo supuesto por el grupo, más lo que se cumpliera de lo supuesto por la persona (un tercio por cada uno). Esta condición del cumplimiento del presupuesto de la empresa puede ser simplemente un pasa-no-pasa o establecer tres áreas diferentes:
 - por arriba del presupuesto: con un premio extra si se supera en un cierto porcentaje;
 - el presupuesto: por lo general fijado entre el 90 y el 110 por ciento del presupuesto;
 - por debajo del presupuesto: si se cumpliera en un porcentaje que oscile, por ejemplo, entre el 70 y el 90 por ciento del presupuesto.
- b. Pago de un porcentaje por haber ganado la empresa y otro por lo que cumpliera la persona. Supuesto que la empresa cumplió con su parte, la persona recibe un monto por lo que ella cumpliera.
- c. Pago de Un porcentaje por los objetivos del grupo y otro por los objetivos personales. La condición previa es que el presupuesto de la empresa se haya cumplido totalmente o en un porcentaje mínimo preestablecido.

Objetivos de la empresa. Se considera como objetivo el presupuesto de ganancia. Puede ser que la empresa se fije otros, como la instalación de cierto *software* o alguna inversión específica. Sin embargo, éstos deberían serlo de los grupos responsables por cada uno de ellos y no parte del objetivo general.

Objetivos del grupo. Puede tratarse de objetivos específicos de un grupo por un proyecto determinado. Cuando no es así, en general se trata de los objetivos del jefe,

salvo aquellos que sean personales, tales como cursos o viajes.

Objetivos personales. Respecto de éstos, las tendencias se dividen entre quienes pagan sólo por lo que resulta de los objetivos y quienes lo hacen por el resultado de los objetivos (50 por ciento) y por la evaluación de desempeño (50 por ciento).

Recordamos que el objetivo debe ser mensurable para poder verificar su cumplimiento, lo cual significa que:

- « No se pagan sino los objetivos cumplidos, por lo tanto, los alcanzados parcialmente no pueden considerarse.
- Se paga de acuerdo con el porcentaje de incidencia que se le haya dado al objetivo al fijarlo.
- Si algún objetivo se hiciera incumplible por razones de fuerza mayor o perdiera interés para la empresa, deberá ser eliminado en ese momento y sustituido por una redistribución de incidencias de los demás o por uno nuevo.

En los puestos de menor nivel, donde la fijación de objetivos suele ser utópica o muy poco mensurable, la parte personal se paga casi exclusivamente por la evaluación de desempeño.

Respecto de los montos, las tendencias son elásticas, pero un ejemplo sería el siguiente:

- Directores, de 3 a 4 sueldos.
- Gerentes, de 2 a 3 sueldos.
- Jefes, de 1 a 2 sueldos.

Inconvenientes

- La remuneración variable no es un motivador directo, aunque así se la considera.
- Cuando los objetivos no están claramente establecidos da lugar a conflictos. Un objetivo está claramente establecido cuando la forma de medir su cumplimiento es objetiva.
- Da lugar a envidias entre niveles.
- Produce resquemores contra los grupos de proyectos que pueden perjudicar su acción.
- Significa un peso financiero en el momento del pago.
- Puede ser difícil de comprender para el empleado.
- Da lugar a discusiones acerca del cumplimiento efectivo de los objetivos.
- Hace que las personas se concentren en los objetivos que resulten de más fácil cumplimiento para asegurarse un porcentaje mayor de gratificación.
- Produce daños a la empresa por las acciones que toman quienes puedan cobrar la gratificación, aunque estas acciones sean perjudiciales a mediano o largo plazo.

Ventajas

- Mantiene los costos fijos a un nivel bajo.
- Produce motivación por reconocimiento.
- Permite mejorar el alineamiento de la empresa.
- Mejora las relaciones en la empresa al objetivar las necesidades de cada uno.
- No produce gastos cuando la situación económica de la empresa no es buena.

Aplicación de remuneraciones variables

Análisis de la posibilidad. El CEO o RR.HH. desarrollan posibles proyectos. Este análisis es no sólo una cuestión económica para la empresa, sino también una cuestión de mercado. Habrá que contar con encuestas que den buena información sobre cuántas empresas del nivel de la nuestra tienen tales prácticas.

Desarrollo del proyecto. Si se cree que es posible, se deberá desarrollar un proyecto, para lo cual conviene contratar a un especialista que analice las alternativas.

Presentación del proyecto. El proyecto debe ser presentado a quienes tendrán la responsabilidad por decidir su aplicación. Sin embargo, también conviene discutirlo con otros grupos de la empresa, especialmente en el ámbito superior. Su opinión es importante para evaluar en qué medida es un sistema aceptable para la cultura y fácil de administrar.

Sindicato. Habrá que discutir el método con el sindicato si se proyecta aplicarlo a personas que están bajo el régimen sindical. Si no fuera así, de todas maneras habría que considerar informarle sobre las líneas generales del método y las razones para su utilización, en el mismo momento que a los involucrados.

Comunicación del método. El método que se aplique será comunicado a quienes estén involucrados. En esta etapa ya no se pide opinión sino que se hace saber.

Personal no involucrado. Dependiendo de la cultura de la empresa, puede convenir hacerle saber al personal no involucrado las líneas generales del sistema, tal como lo señalamos respecto del sindicato. La intención sería que este grupo no se sienta discriminado, sino considerado por la dirección, y no fantasee acerca de las ganancias de los involucrados.

Puesta en marcha. Llegados al momento de su puesta en marcha, hay que analizar las liquidaciones con cada uno de los interesados, para evitar malos entendidos y reclamaciones.

Momento de revisión. Terminada la primera etapa del proceso, es un momento adecuado para analizar lo ocurrido y la conveniencia de modificar el método.

Remuneración a largo plazo

Para evitar los daños que las acciones anuales por ganar la gratificación puedan hacer a la empresa y para retener personal, se usan métodos de remuneración a largo plazo.

Hay diferentes aproximaciones a estos objetivos. Algunas se mencionan a continuación:

1. **Plan de jubilación.** Es un porcentaje que oscila entre el 50 por ciento y el 80 por ciento del sueldo correspondiente al puesto que ocupa la persona al retirarse, que se paga hasta su muerte. Estos montos suelen fondearse en instituciones independientes de la empresa para evitar problemas futuros. El aumento del número de jubilados hace que se incremente la carga de los pagos; ante esta situación algunas empresas han recurrido a mecanismos legales para disminuirlos. Con esto han mejorado su situación financiera, pero han perjudicado la relación con sus empleados, que ya no creen en el beneficio del plan de retiro, y con los jubilados y la sociedad, que sabe que la empresa hace trampas. En algunos casos se paga una pensión menor a la viuda/o del empleado.
2. **Préstamos.** Otra forma de retención de personal y de pagos a largo plazo es el otorgamiento de préstamos a interés preferencial o sin interés, a plazos de cinco o diez años, para la compra de una vivienda.
3. **Acciones.** Además de la entrega de acciones para formar parte de la sociedad o de opciones de compra de acciones a plazos cortos o medianos, se puede manejar la entrega de acciones a plazos más largos. Esto significa describir escenarios de la posición de la empresa en los siguientes diez años, lo cual es cada vez más difícil.
4. **Otras formas.** Las formas para pagar a largo plazo o para retener personal son muy variadas. Dependen en gran medida de las necesidades de cada uno de los involucrados. Para algunos tener una vivienda determinada es de gran importancia; para otros lo es que se la alquilen; para otros, asegurar la educación de sus hijos. Las necesidades son muy diferentes, por tanto, estos programas deberían aplicarse a pocas personas y estar hechos a la medida de esas necesidades más que en función de las políticas generales. Posiblemente, la política sería cómo se define a quién se destinan estos programas y cuál es el costo que la empresa está dispuesta a pagar por cada caso. Después, elegida la persona de acuerdo con la política, se podrá determinar con ella la aplicación del monto de que se trate.

Remuneración por competencias

La remuneración por competencias no es una forma totalmente diferente de lo que hasta aquí hemos tratado. Se basa en las competencias que corresponden a los puestos o a las personas y, a partir de este punto, se desarrollan los elementos mencionados en las distintas partes del tema. La diferencia está en la definición de competencias, que son, entonces, nuevos factores para la evaluación y administración de las remuneraciones.

El tema de las competencias lo veremos en detalle al tratar el método 360.

Beneficios

Los beneficios son servicios que las empresas dan a sus empleados aparte de los pagos en dinero.

Pueden ser legales, convencionales o propios de la empresa. Los primeros son otorgados por la ley, los segundos por la convención colectiva de trabajo y los terceros por la empresa.

Las situaciones son diferentes según el país. Los beneficios generales suelen ser:

- Comedor
- Seguro de vida
- Seguro contra accidentes
- Transporte
- Vacaciones
- Permisos pagos
- Permisos no pagos
- Beneficios por maternidad (tiempo libre, regalos, etc.)
- Préstamos
- Préstamos con aporte a un fondo en común con la empresa
- Pensión
- Asistencia médica
- Seguro médico
- Áreas de descanso
- Actividades deportivas
- Club
- Reuniones de fin de año
- Regalos de fin de año
- Cooperativa de productos alimenticios u otros
- Tickets de compra

Productos de la empresa
Ropa de trabajo
Etcétera.

También se otorgan beneficios más restringidos, relacionados con el nivel jerárquico de los empleados. Algunos de éstos son:

- Automóvil
- Casa de vacaciones
- Préstamos especiales
- Seguro médico superior
- Viajes con la familia
- Colegios de los hijos
- Etcétera

Los beneficios no son parte del sueldo. Como ya se dijo, sumar el costo de éstos al sueldo no hace más que distorsionar la realidad. Los beneficios tienen su propia oscilación, que responde a factores particulares del tema de que se trate. Así, los automóviles aumentan o se abaratan por razones de mercado, de impuestos o de nuevos modelos, y los planes de asistencia médica se modifican por razones de cobertura, de costos médicos, de costos de instrumental, etc. Sin embargo, sí son parte de la remuneración, ya que lo que el empleado recibe no tiene que pagarlo con su sueldo para obtenerlo.

La empresa no es el Estado ni es el individuo. Puede ser de ayuda pero no debe ser el elemento adjudicador y administrador de cuestiones propias de los Estados (legislación general, etc.), ni debe sustituir al individuo, quien tiene que preocuparse por lograr y formar instituciones intermedias como los clubes, los supermercados, las tiendas por departamento, las cooperativas de vivienda, y otros. Por eso, la empresa debe pagar a sus empleados de manera que pueda proveer a sus necesidades y las de su familia, no sustituirlos.

Los beneficios deben compararse con sus similares de mercado. Cada mercado tiene una base habitual para diferentes niveles. Éstos se relacionan con áreas donde el Estado no da una buena cobertura y también con el menor costo cuando se contratan como grupo. Una política de beneficios que paga 24 sueldos como seguro de vida del empleado es muy cara para éste individualmente, pero es muy barata si se contrata para el grupo completo. También se nota esta diferencia respecto de los sistemas de salud.

Fijar los tipos de beneficios a otorgar o sus características es como fijar el sueldo de una persona. Para bien o para mal, el sueldo está en relación con el mercado para cada puesto y para cada persona. Lo mismo ocurre con los beneficios. En esta materia las posiciones son más elásticas, ya que la obtención de mejores resultados para los empleados, a igual costo para la empresa, depende de las políticas de ésta y de la

habilidad de negociación de quienes deben contratarlos.

¿Para qué se otorgan beneficios?

Los beneficios se otorgan por distintas razones. Básicamente:

1. Para cumplir con la ley: son éstos el pago de horas extra o de trabajo nocturno, el aguinaldo, el seguro de vida o de accidentes, las vacaciones, las licencias por enfermedad o maternidad, la jubilación, etcétera.
2. Para beneficio de la empresa: son los casos en que se da casa en lugares lejanos y aislados y transporte para trasladarse al lugar de trabajo, etcétera.
3. Para competir con el mercado: por razones múltiples y que dependen de cada momento, la empresa busca mantenerse dentro de lo que el mercado está otorgando, con la misma intención con la que paga sueldos dentro del mercado.
4. Para beneficio mutuo de la empresa y el empleado: por ejemplo, el comedor de empresa, sino los empleados no comerían en desmedro de la producción o saldrían de la empresa y perderían más tiempo; el servicio médico cuando no es por ley, porque permite solucionar problemas de salud menores disminuyendo el ausentismo; etcétera.
5. Para beneficio del empleado: por ejemplo, los préstamos, el auto cuando no es por razones de trabajo, los planes de salud, las pensiones por encima de los planes de jubilación, los seguros de vida o accidente por encima de los legales, etcétera.

Quién los paga

1. Paga el Estado: como en el caso del salario familiar.
2. Paga el empleado: la empresa pone el medio pero el empleado paga el costo, como el transporte o la casa.
3. Pagan, en determinada proporción, empresa y empleado: en muchos casos, el beneficio lo pagan ambos, por ejemplo la mitad cada uno; por caso, el comedor o la nursery.
4. Paga la empresa: se hace cargo del total de numerosos beneficios, como los planes de salud, los seguros de vida, y en muchos de los casos que hemos puesto como ejemplo anteriormente.

Condiciones de los beneficios

Los beneficios deben cumplir ciertas condiciones:

- Ser transparentes, es decir, el empleado debe saber que existen, de qué se tratan y cómo funcionan.
- Ser dinámicos, es decir, deben adaptarse permanentemente a las necesidades de los usuarios, del mercado y de la ley.
- Estar relacionados con los deseos de los empleados, para que sean efectivos.
- Ser equitativos, es decir, ser iguales para todos los participantes.
- Ser propios de cada universo que abarquen: pueden ser globales, grupales o personales.
- Tener participación de la empresa, que pone los medios o paga parte o la totalidad del costo; sino, no es un beneficio otorgado por la empresa.

Hay una tendencia a no valorar los beneficios gratuitos. La empresa debe considerar la alternativa de que el beneficio tenga un pequeño aporte del empleado.

- Estar claro que son otorgados y administrados por la empresa.
- Considerar la posibilidad de que el personal participe en la administración para mejorar la pertenencia. Si paga un porcentaje del beneficio, es conveniente dejarle la administración ya que estará cuidando el servicio que prefiere y el costo que tendrá que pagar.
- Contar con alguna forma de aprobación del sindicato, si está dirigido a personal sindicalizado.

¿A quiénes abarcan los beneficios?

Los beneficios abarcan distintos grupos. Básicamente se pueden dividir en tres:

1. Los beneficios universales, destinados a todo el personal, por ejemplo, seguro de vida, asistencia médica, comedor, transporte, club, préstamos por emergencia, préstamos para casos diversos, vacaciones, productos de la empresa, vivienda, regalos por casamiento o nacimiento, permisos especiales, supermercados, jardín de infantes, mantenimiento de escuelas, apoyo a grupos culturales o de esparcimiento, etc. La extensión de la lista es arbitraria, podría ser más breve.
2. Los beneficios grupales, dirigidos a un conjunto de personas definido de acuerdo con ciertos parámetros, como puede ser localidad, grupos de evaluación, etc. Por ejemplo, automóvil, gastos de automóvil, préstamos a largo plazo, jubilaciones especiales, ropa de trabajo, préstamos especiales, casa, jubilación, etcétera.
3. Los beneficios personales, que se otorgan a una persona y se vinculan con una necesidad o un premio particular, por ejemplo, préstamo especial, premio por un resultado excepcional, etcétera.

Ventajas de los beneficios

Para la empresa los beneficios presentan algunas de estas ventajas:

- Reduce la rotación.
- Reduce el ausentismo.
- Aumenta la moral del personal.
- Aumenta la lealtad del personal hacia la empresa.
- Aumenta la participación del personal en los negocios.
- Reduce los conflictos.
- Aumenta el bienestar de los empleados.
- Facilita la selección.
- Facilita la retención de personal.

Para los empleados, algunas de las ventajas son las siguientes:

- Provee facilidades que no podría lograr, o al menos, no en tan buenas condiciones.
- Provee asistencia para solucionar problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye a la mejora del personal.
- Reduce la sensación de inseguridad.
- Provee oportunidades adicionales de tener *status*.
- Provee una remuneración extra.

Política de remuneraciones

A continuación proponemos un tipo de política de remuneraciones que puede servir como estructura para las aplicaciones que, en definitiva, la empresa decida.

Es política de la empresa otorgar al personal remuneraciones cuyo valor comparativo interno esté de acuerdo con las responsabilidades y autoridad del puesto, y que su valor comparativo externo esté en relación con el promedio del mercado para ese puesto.

Implementación

Las remuneraciones de los empleados se regirán por las siguientes políticas generales:

- Todo puesto será descrito, y la descripción será un acuerdo del empleado, del supervisor y del jefe del supervisor.
- Todos los puestos serán evaluados de acuerdo con un sistema común a todos.
- En forma anual o bianual se hará una encuesta propia de sueldos. Además, se podrán realizar comparaciones con otras encuestas como dato de referencia.
- Se denomina “mercado” al grupo de empresas elegidas para llevar a cabo la

encuesta de sueldos que realiza la empresa. Éstas serán elegidas por la gerencia de RR.HH. Deberán tener un buen sistema organizado de remuneraciones, ser importantes en el mercado y con más del 60 por ciento de puestos de la encuesta comparables.

Se mantendrá una escala de sueldos con un sueldo mínimo y uno máximo para cada puesto.

El punto medio de la escala de sueldos estará en el promedio del mercado.

La empresa otorga los siguientes tipos de aumento:

- Mercado: se otorga para mantener el nivel con el mercado de remuneraciones. La gerencia de RR.HH. elaborará permanentemente estudios sobre el tema y hará las sugerencias para su efectivización.
- Mérito: se otorga como resultado de la evaluación de desempeño, en los casos en que la calificación sea B o A.
- Promoción: se otorga a quienes son transferidos a un puesto elevado en un grupo superior.
- Ajuste: se otorga para colocar la remuneración del empleado en el segmento de escala que corresponda según la política, fuera de los casos anteriores.

Montos, tiempos, autorización y comunicación

- Mercado: se otorga sin porcentaje ni tiempos determinados; autoriza el Presidente.
- Mérito: se otorga un 6 por ciento para B y un 10 por ciento para A. Los aumentos se dan a los 14-16 meses del anterior para B, y a los 12 meses del anterior para A. Estos tiempos se calculan a partir del último incremento por mérito o promoción. Se autoriza según política de movimiento de personal.
- Promoción: se otorga un 10 por ciento, que puede ser mayor para llegar al mínimo de la escala, o uno inferior (hasta 5 por ciento) para no exceder el 90 por ciento al PM. Se otorga a partir de la fecha en que se ocupa el nuevo puesto. Se autoriza según política de movimiento de personal.
- Ajuste: se otorga en el porcentaje necesario para corregir los casos de desfase por reevaluación de puesto o para alcanzar el 90 por ciento al PM, en el tiempo dispuesto por esta política.
- Comunicación: todo movimiento de remuneración será comunicado al empleado por él supervisor, quien, oportunamente, le hará conpeer la escala y los valores que la componen y su posición en ésta.

Dinámica de administración. La administración de la remuneración de un empleado tiene una dinámica en el tiempo, la que se regirá por las siguientes políticas:

- La remuneración de un empleado al ingresar estará ubicada en el mínimo de la escala.

Aumenta la moral del personal.

- Aumenta la lealtad del personal hacia la empresa.
- Aumenta la participación del personal en los negocios.
- Reduce los conflictos.
- Aumenta el bienestar de los empleados.
- Facilita la selección.
- Facilita la retención de personal.

Para los empleados, algunas de las ventajas son las siguientes:

- Provee facilidades que no podría lograr, o al menos, no en tan buenas condiciones.
- Provee asistencia para solucionar problemas personales.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- Contribuye a la mejora del personal.
- Reduce la sensación de inseguridad.
- Provee oportunidades adicionales de tener *status*.
- Provee una remuneración extra.

Dinámica de administración. La administración de la remuneración de un empleado tiene una dinámica en el tiempo, la que se regirá por las siguientes políticas:

- La remuneración de un empleado al ingresar estará ubicada en el mínimo de la escala
- En ningún caso un ingresante recibirá un aumento en la misma escala antes de los 12 meses. Podrá dársele un incremento sólo por promoción o grave error de administración.

A través de aumentos de mérito o ajuste (para los calificados A-B-C), todo empleado deberá estar en el 90 por ciento de la escala al cumplir dos años en el puesto. Si fuera calificado D, se suspenderán los aumentos planificados en el año anterior y no se le otorgarán aumentos posteriores. El supervisor que evaluó hará un plan para corregir deficiencias en un periodo no inferior a tres meses ni superior a seis, con la aprobación, con el acuerdo del empleado y con el asesoramiento de RR.HH. Al cabo de este periodo se hará una nueva evaluación y se le otorgará el aumento, o se lo despedirá.

Una vez ubicado en el 100 por ciento del punto medio, el empleado sólo podrá recibir aumentos por mérito según calificación.

Una vez alcanzado el tope de la escala, el empleado no tendrá ningún aumento por mérito o ajuste. En ese momento, se le hará saber su ubicación en la escala, es decir, que está cobrando la remuneración máxima que la empresa paga en esa posición.

Si el empleado no alcanza el tope de la escala por tener calificación C, a partir de los 55 años de edad se le harán ajustes para que obtenga el máximo de jubilación posible.

Toda excepción a estos puntos deberá hacerse de común acuerdo entre el gerente de la División respectiva y el gerente de RR.HH.

Se buscará que los aumentos de mérito, ajuste y promoción coincidan en el año, de manera que -salvo por grave desfase en la escala- nadie reciba más de un aumento anual. En casos de excepción, la diferencia en tiempo entre los aumentos no será inferior a cuatro meses.

Cuando se otorguen dos tipos de aumento a partir de la misma fecha, estos porcentajes se sumarán, por ejemplo: 6 por ciento mérito y 4 por ciento ajuste = 10 por ciento. Si uno de estos incrementos fuera por mercado, el porcentaje por este concepto se acumulará al total de los demás ítems, por ejemplo: 10 por ciento anterior y 10 por ciento mercado = 20 por ciento. De esta manera se mantiene la posición relativa dentro de la escala.

En ningún caso la suma de los aumentos por mérito, ajuste y/o promoción excederá el 25 por ciento.

Procedimiento. La gerencia de RR.HH. mantendrá y modificará la escala de sueldos.

Cada posición de la escala tendrá un código de posición según el porcentaje en que se ubique el sueldo respecto del punto medio = 100.

Una vez realizada la evaluación de desempeño, la gerencia de RR.HH. hará llegar a cada responsable la hoja del plan de sueldos de su sector, la cual, una vez completada, deberá ser devuelta en las fechas previstas. A los gerentes se les delega plenamente la responsabilidad por la decisión de los planes de sueldos de quienes reportan a ellos. Para tal fin, podrán requerir el asesoramiento de la gerencia de RR.HH. Los gerentes de departamento solicitarán la opinión de los supervisores intermedios (jefes o supervisores que correspondan).

Una vez reunidas las hojas del plan de sueldos, completadas en RR.HH., se las analizará para verificar el cumplimiento de la política. RR.HH. deberá elevar el problema al siguiente nivel para su consideración.

Una vez aprobado el plan de sueldos, RR.HH. hará copias en limpio, en las que el responsable de línea autorizará y en donde constará, además, el asesoramiento de RR.HH.

CASO La evaluación de puestos

Alberto Fajardo*

Hace un tiempo Alberto Fajardo dictó una conferencia en el Instituto Argentino de Relaciones Industriales. El tema era la evaluación de las tareas.

Fajardo presentó el tema desde los estudios de Taylor hasta las sucesivas técnicas que se desarrollaron en la materia. Recordó la influencia del *Training Within Indmtry* (TWI), una de las primeras formas de desarrollo profesional para supervisores, donde se hacía hincapié en la determinación de los puestos de trabajo; los análisis de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); y la relación entre la evaluación de los puestos y la evaluación de desempeño.

Una vez terminada la exposición hubo preguntas. Como suele ocurrir, en muchos casos más que preguntas eran opiniones. Una de las más polémicas fue la de quien dijo que en realidad la evaluación de puestos era muy subjetiva, ya que dependía de la definición del evaluador para cada factor o grado. Más aún si el sistema era de otro tipo.

Fajardo destacó que el desarrollo de descripciones racionales que incluyeran enumeraciones detalladas de las tareas, las operaciones y los conocimientos necesarios para una determinada posición fueron el primer eslabón de la cadena que condujo a los manuales de evaluación de puestos. Explicó que los técnicos comprendieron entonces que los precisos y analíticos listados de operaciones podían, ponderación mediante, transformarse en un instrumento de medición de los contenidos de los puestos. La evaluación de puestos alcanzó entonces una precisión milimétrica. Por ejemplo, se decía que el puesto de tornero, que valía 355,5 puntos, era de menos importancia que el puesto de matricero, que valía 407 puntos (véase el estudio general de la mecánica del CONET).

Por último afirmó que la evaluación de puestos es un método racional, que no elimina totalmente la subjetividad pero posiblemente sea la técnica de Recursos Humanos más objetiva.

Todos estuvieron de acuerdo.

Preguntas

- ¿Está de acuerdo con la afirmación de Fajardo?
- ¿Cree que hay una técnica más racional que la evaluación de tareas?
- ¿La descripción de tareas detallada ayuda a la evaluación de los puestos o la complica?
- ¿Cree que la evaluación de tareas es de una precisión milimétrica?

* Gerente de Capacitación y Desarrollo del Grupo Gancia.

CASO La falta de aceptación de los niveles de remuneración

Claudio Carrillo*

Los empleados de Amoco se quejaban constantemente de sus niveles salariales. Sus argumentos eran que “aquí somos mejores, hacemos los trabajos de manera distinta, tenemos muchas más responsabilidades que en otras empresas petroleras, los demás vienen a aprender de nosotros”, etc. Sin embargo, tenían niveles salariales y beneficios por encima de la mediana del mercado.

Como gerente de RR.HH. de Amoco, y siguiendo la orientación de la Casa Central de mantener comunicaciones abiertas y honestas con los empleados, me reuní con ellos varias veces al año para mostrarles los resultados de las encuestas salariales que consultores independientes realizaban a nuestro pedido entre empresas de primera línea del mercado petrolero y general.

Esos resultados reflejaban que tanto la compensación en dinero como la total que percibían los empleados de Amoco estaban por encima de la mediana del mercado; algunos casos individuales estaban significativamente por arriba de ese punto.

Los empleados, por lo menos los que manifestaban su opinión abiertamente, decían que esos resultados habían sido manipulados o que la comparación no era adecuada, de acuerdo con los argumentos ya mencionados.

Infructuosos fueron mis esfuerzos para que comprendieran que en el mundo de los negocios de hoy la realidad termina tarde o temprano por imponerse y que toda diferencia salarial que haga que una empresa o sector de la economía de un país tenga sueldos significativamente superiores al resto, tenderá tarde o temprano a alcanzar su nivel de equilibrio. Poco después las compañías Amoco y Bridas se fusionaron y resultaron evidentes las diferencias salariales entre los empleados de una y otra. Para muchos ex Amoco fue un verdadero *shock* verse frente a la realidad incontestable de que sus sueldos en muchos casos eran significativamente superiores a los de Bridas.

Lamentablemente para los empleados de Amoco no me equivoqué en mis apreciaciones y durante el proceso de consolidación del personal de las dos empresas en la nueva compañía, que llevó a una reducción de aproximadamente 600 empleados (50 por ciento del total), hubo cese de relaciones laborales (despidos o acuerdos) que impactaron en mayor proporción en los empleados de Amoco quienes, a igual nivel de habilidades, se tornaron no competitivos por sus salarios.

La “ficción” de sueldos elevados tuvo como efecto adicional que muchos de los empleados desvinculados se habían habituado a un nivel de ingresos que no pudieron repetir en sus posiciones posteriores, con las correspondientes consecuencias en el plano personal.

* Abogado, Gerente de Recursos Humanos.

Preguntas

- ¿Se ha encontrado usted con casos similares?
- ¿Las personas reconocen que están bien pagas?
- ¿Hay alguna forma de demostrar ese hecho?
- ¿Cuáles causas reales por las que las personas se quejan?

