

Módulo 2: Marco general de análisis de la gestión de compensaciones

2.1 Estrategias de posicionamiento de las compensaciones

Tal como vimos en el módulo anterior, contar con un diseño organizacional estratégico facilita y brinda coherencia y sinergia a todos los procesos y desafíos de recursos humanos. Cualquier planteo estratégico de las compensaciones requiere el sentido, la transparencia, la claridad y la equidad que posibilita un diseño organizacional actualizado y alineado a las necesidades de la organización y del negocio.

La equidad interna requiere que la remuneración de las distintas funciones de la organización estén directamente vinculadas con las responsabilidades, el impacto sobre los resultados y las habilidades requeridas.

No es posible diseñar e implementar la estrategia de compensaciones sin un diseño organizacional previo que nos brinde y nos muestre la estructura, la estrategia del negocio, las interdependencias, los logros que perseguir, las responsabilidades y los roles descriptos a través de los descriptivos de puestos.

2.1.1 Modelo de compensación integral (MCI)

Es importante destacar que las estrategias de compensación y la cultura de la organización se respaldan mutuamente; por lo tanto, entender adecuadamente la cultura organizacional permite brindarle al modelo una consistencia y armonía para lograr los resultados deseados.

Los MCI acompañan las nuevas tendencias y le facilitan al empleado alinearse con la propuesta de valor, dado que atraer y mantener empleados no se trata solamente de la suma que la empresa paga, sino de lo que brinda a nivel

integral. “Esto supone convertir la experiencia completa de trabajo en algo positivo, ofrecer un futuro convincente que haga atractiva a la empresa, invertir en el crecimiento y el desarrollo de los empleados, proporcionar un lugar de trabajo agradable” (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 65) y estimulante en lo que se refiere a compañeros y liderazgo.

Por lo tanto, cuando hablamos de compensaciones no solo nos referimos al componente financiero que motoriza las actividades de recursos humanos —dado que la mayoría de los programas puede ser replicada—, sino que los elementos que permiten marcar una diferencia y crear una ventaja competitiva tienen que ver con los desafíos profesionales, la calidad de las responsabilidades, la flexibilidad laboral, el ambiente de trabajo y las expectativas de carrera de la gente.

La finalidad principal de los MCI es facilitar la atracción y retener y mantener motivados a los empleados. Sus principales objetivos son:

- Optimizar la “inversión” en el personal, logrando equilibrar la equidad interna y la competitividad externa:
 - balanceando los costos fijos y variables en salarios y beneficios;
 - vinculando las remuneraciones a los factores clave de éxito de la compañía;
 - asignando compensaciones acordes con el nivel de responsabilidades.

Cuando hablamos de *equidad interna*, analizamos el nivel de pago de los empleados de acuerdo con la contribución del puesto en los resultados del negocio y su nivel de comparación con posiciones de un similar peso dentro de la organización.

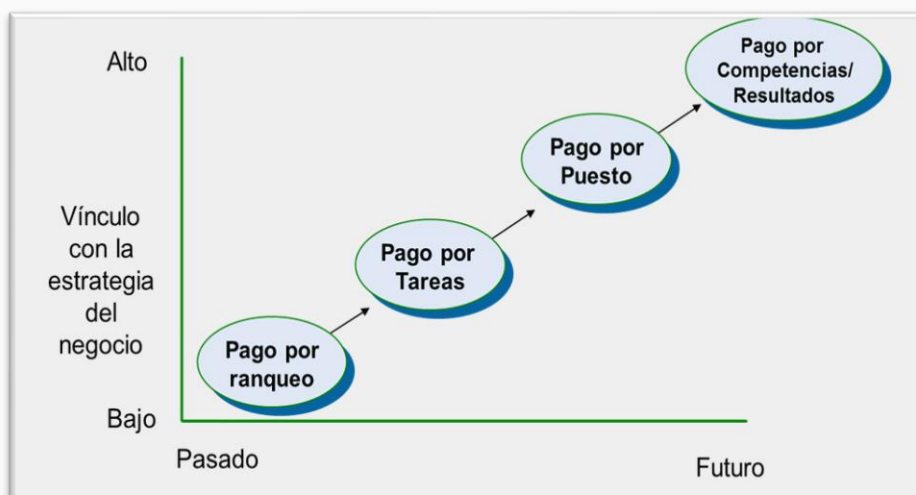
Al referirnos a *competitividad externa*, indicamos el nivel de posicionamiento que adoptamos dentro del mercado que nos garantice la retención y atracción del talento necesario.

- Incentivar los comportamientos y actitudes:
 - “motivar y retener al personal clave, así como atraer al personal calificado;
 - balancear objetivos de corto y largo plazo;

- alinear los intereses del personal con los de los accionistas” (Trabajando.com, 2019, <https://blog.trabajando.cl/las-bases-de-una-gestion-de-compensaciones-y-beneficios/>).
- Estrategia de comunicación como factor clave de éxito:
 - asegurar que el personal perciba y valore las características y principios de MCI;
 - captar la atención de los empleados, integrando sus objetivos personales con las expectativas de la compañía.
- Empoderar a los líderes directos para que tomen ellos las decisiones sobre los reconocimientos a sus empleados.

En general, cuando abordamos estos temas debemos tener presente que convergen diversas miradas: desde las más simples, con una baja vinculación entre los sistemas de pago, la estrategia del negocio y modelos estáticos de pago que remiten a la fijación de un precio, hasta una alta vinculación con la estrategia del negocio y pagos por competencias y resultados.

Figura 1: Evolución de los sistemas de pago



Fuente: elaboración propia.

El entendimiento de las diversas fuerzas que intervienen en la administración de estos sistemas es clave en el proceso:

- Los empleados que, independientemente del nivel, buscan un mayor nivel de retribución, reconocimiento o una forma diferente más ajustada a sus necesidades.
- Los accionistas que pretenden un alineamiento entre la estrategia de compensación, la estrategia del negocio y los resultados de la empresa.
- Los gremios que impulsan mejoras permanentes en los ingresos, independientemente del nivel de rentabilidad de las compañías.
- La alta gerencia que busca modalidades que incrementen el valor real percibido con prácticas que mitiguen los efectos impositivos.
- La ubicación geográfica o el tipo de actividad que representa el mercado con el cual se compite por los talentos y condiciona e influye las políticas.

Las nuevas tendencias y las actuales orientaciones estratégicas nos muestran un enfoque más integral y con amplitud mayor. Tanto las consultoras globales en compensaciones como múltiples autores nos muestran un camino más completo y coinciden con que son cuatro los factores que componen estos sistemas: la retribución, los beneficios, formación y desarrollo y el clima organizacional, los cuales podemos observar en la Figura 2.

Figura 2: Componentes de la compensación integral

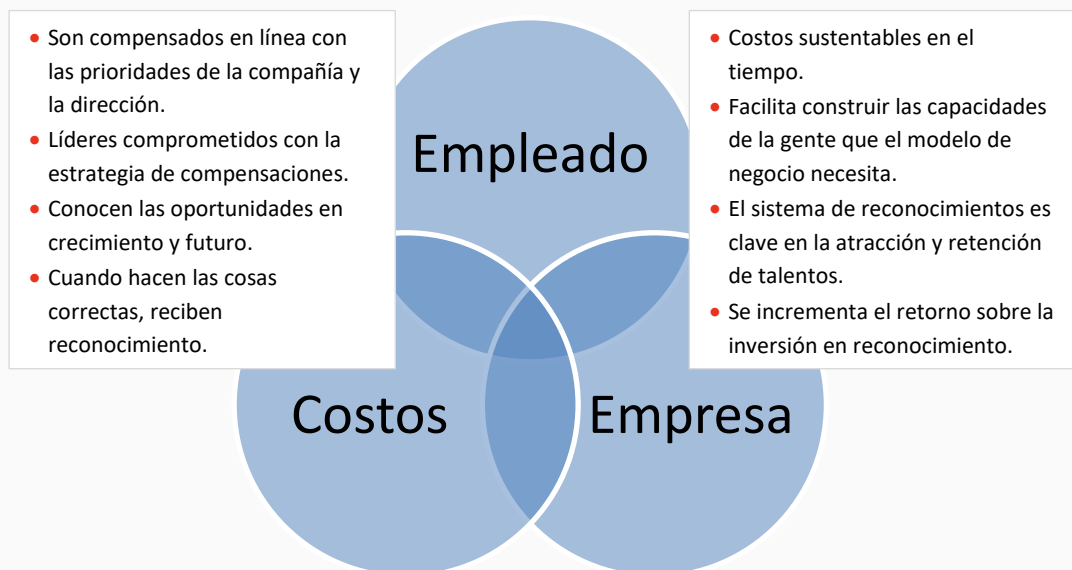


Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (s.f.).

En otras palabras, podríamos resumir la compensación integral como la integración del componente financiero (compensación y beneficios), la estrategia de carrera y el entorno de trabajo dentro de la estrategia de recursos humanos.

El factor clave del éxito en el planteo de un modelo de compensación y su estrategia radica en nuestra capacidad de comunicar, comprometer a los líderes e integrar las perspectivas de los empleados, quienes saben que son compensados de acuerdo con las prioridades de la compañía y sus valores, conocen las oportunidades de crecimiento y futuro. Y esto se debe hacer dentro de un esquema de costos sustentables en el tiempo que facilite construir y proyectar las capacidades de la gente requeridas por el modelo de negocio.

Figura 3: Integración entre las perspectivas del empleado y la empresa

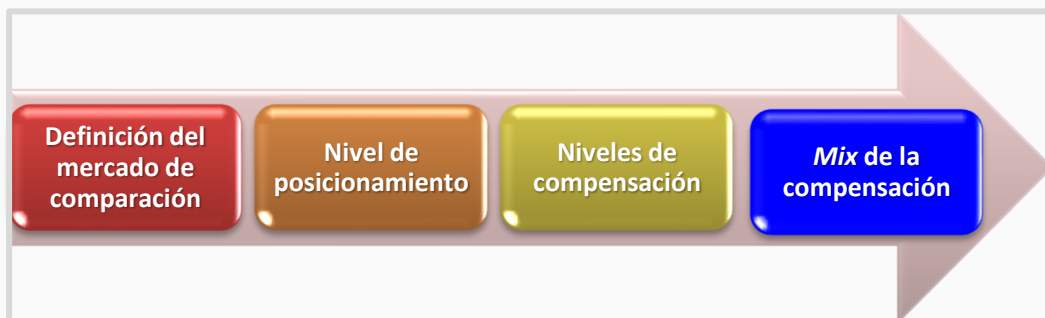


Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (2002).

2.1.2 Análisis de posicionamiento, modalidades de comparación

Para desarrollar un análisis de competitividad, comparamos la práctica de pago existente en la empresa con el mercado. Para que este análisis sea efectivo, es importante definir algunos aspectos previos, por lo cual es necesario enfocarse en determinados pasos esenciales. En la Figura 4, se ilustra la secuencia de pasos básicos.

Figura 4: Áreas de decisión



Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (2002).

En nuestra experiencia, como metodología vamos a desarrollar un análisis que consta de 4 pasos:

Primer paso: definir el mercado de comparación.

- **Definir el mercado de comparación:** esto implica definir cuál es el mercado con el cual se va a comparar la práctica de pago de la compañía, para lo cual se requiere:
 - **Identificar/seleccionar los criterios** que se van a utilizar para desarrollar la comparación, como el tamaño de la organización (expresado en volumen de facturación y cantidad de empleados), el tipo de industria o el enfoque regional.
 - **Búsqueda de empresas:** tomando como referencia el criterio elegido, se procede a analizar cuáles son las empresas que se ajustan a los criterios definidos.
 - **Establecer el grupo de comparación:** definida la encuesta, resolvemos el grupo de comparación, definiendo si comparamos únicamente con ese grupo o si lo hacemos simultáneamente con el grupo y la muestra total.
- **Modalidades de comparación:** con la información resultante de los criterios definidos anteriormente, se pueden desarrollar diversas formas de comparación. Entre ellas, tenemos:
 - **General:** la comparación se efectúa contra alguna de las medidas de la encuesta global de mercado elegida, por ejemplo, el promedio o la mediana.

- **Específica:** se puede utilizar tanto una encuesta a medida como un corte de las empresas que más interesan de una base de datos general.
- **Mixta:** el análisis se desarrolla integrando los dos modelos anteriores, lo cual permite conocer y comparar la línea de pago de la compañía en relación el mercado general y el específico, correlacionando ambos.

Segundo paso: determinar el nivel de posicionamiento.

Al llegar a este punto, la pregunta que habitualmente nos hacemos es: ¿cuál es el posicionamiento ideal para ser competitivos? La respuesta no es una sola y dependerá de una serie de factores específicos de cada empresa. Generalmente, para determinar el nivel de posicionamiento vamos a tener en cuenta los siguientes elementos:

- ubicación geográfica de la empresa;
- actividad que desempeña la empresa;
- estrategia del negocio;
- posicionamiento promedio de los principales competidores;
- ¿alcanza con un solo nivel de comparación o hay que utilizar diferentes mercados?

Evalrados los aspectos precedentes, las organizaciones definen cómo —dentro de su política y estrategia de compensaciones— alinearse a alguna de las líneas de pago del mercado (ver Figura 5), las cuales van a determinar el nivel de competitividad elegido. Por ejemplo:

- Estar próximos a una de las medidas centrales del mercado —como la mediana o el promedio— representará un nivel de pago competitivo.
- Cuando la decisión es tomar como referencia alguna de las medidas superiores a las centrales —por ejemplo, percentil 60, 75 o 90—, es importante identificar y evaluar cuáles son las causas que justifican este nivel de pago, si se debe a
 - evitar una rotación no deseada de personal altamente especializado y escaso;
 - tipo de negocio;
 - la definición estratégica de la compañía, como “estar entre las compañías con mejor práctica de pago”, etcétera.

Tercer paso: determinar el nivel de compensación que se va a utilizar para la comparación.

¿Cuál de los niveles de compensación que indican las encuestas nos dicen si realmente somos competitivos? En general, la gran mayoría de las encuestas que hay en la actualidad en el mercado, entre sus diferentes niveles de información, coinciden en tres niveles de compensación:

1. **Salario garantizado:** incluye el salario mensual por la cantidad de veces que se paga, lo que incluye aguinaldo, vacaciones y otros pagos fijos.
2. **Total de dinero:** incluye el salario base más bonos, incentivos y comisiones expresados en su valor *target*.
3. **Compensación total:** incluye el total de dinero más los beneficios expresados en su valor equivalente (plan médico, seguro de vida, almuerzos, auto, gastos de auto, préstamos, etc.).

Por lo anterior, hay compañías que comparan sus prácticas de pago con cada uno de los niveles de compensación, desarrollando un análisis integral de competitividad para cada nivel. Otras se enfocan en el salario garantizado y comparan cualitativamente beneficios y política de variables.

Cuarto paso: definir la metodología de pago o distribución de compensación.

La definición de la distribución de la compensación refleja las definiciones que ha tomado la compañía con respecto:

- al nivel de alineamiento de la práctica de pago con los objetivos y resultados del negocio;
- a la estrategia para el corto y mediano plazo;
- a la política de beneficios.

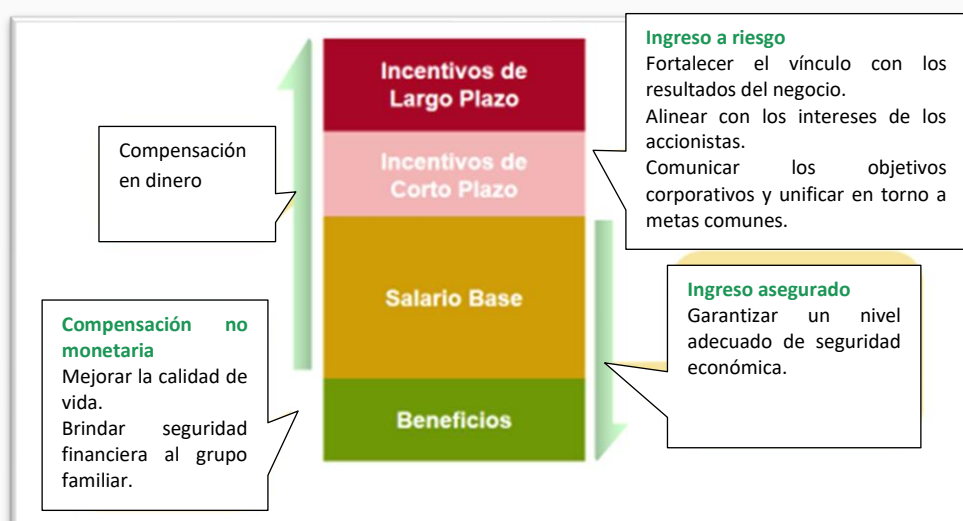
En otras palabras, a partir del presupuesto integral del que dispone la compañía se definirá cuál será el porcentaje que se le asignará a cada modalidad de compensación. En la Tabla 1, podremos observar un ejemplo de esto, mientras que en la Figura 5 encontraremos un agrupamiento de los tipos de remuneración, sus objetivos y su nivel de riesgo.

Tabla 1: Ejemplo de distribución de la compensación

Posición	Salario garantizado	Beneficios	Variable
Empleados	80 %	10 %	10 %
Supervisores	75 %	10 %	15 %
Gerentes	70 %	10 %	20 %
Directores	50 %	10 %	40 %

Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Objetivos de la remuneración monetaria y de los beneficios



Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (2002). (Aplique el criterio señalado en la Figura 2 para las minúsculas iniciales)

2.1.3 Encuestas

En nuestro mercado nos encontramos con una alta oferta de estos productos: desde las más simples, que proveen únicamente información salarial, hasta aquellas que brindan una amplia información de salarios y beneficios, tendencias, prácticas usuales, escenarios futuros, etcétera.

Tipos de encuestas:

Las encuestas más usuales son:

- **Encuestas generales/bases de datos:** son encuestas que se caracterizan por contar con una cantidad importante de participantes y puestos relevados, de modo que proporcionan un buen nivel de información general. La consultora que desarrolla y comercializa la encuesta define:
 - la cantidad de posiciones y las empresas con las que desarrolla la comparación;
 - en qué momento efectúa la comparación y la cantidad de actualizaciones de información;
 - la posibilidad de elegir muestras o cortes de mercado específicos para desarrollar su comparación (no todas lo hacen).
- **Armar o participar de un club de empresas:** varias empresas pertenecientes a un mismo sector de actividad se unen para armar su propia encuesta, determinando:
 - la cantidad de posiciones y frecuencia de actualización;
 - los criterios de comparación;
 - las características de las empresas que van a participar;
 - una consultora que administre la encuesta y la división de los costos;
 - la alineación con áreas específicas de actividad (seguros, petróleo, laboratorios, construcción e ingeniería, etc.).
- **Encuestas a medida:** una empresa —de forma directa o contratando los servicios de un especialista— elige empresas de una zona geográfica o de una actividad específica y las invita a participar. Las limitaciones de esta modalidad están relacionadas con el número de participantes. La empresa patrocinante asume la totalidad del costo y define:
 - la cantidad de posiciones que se van a relevar;
 - el número de empresas que se van a invitar;
- **Adquisición de datos específicos:** consiste en comprarle a una consultora algunos datos específicos de una determinada posición tomando como base la información disponible en la base de datos operada por esa consultora.
- **Encuestas por mapas de carrera:** esta es una modalidad que se utiliza para desarrollar precisión en una carrera o familia de puestos específicos.

Definición de los componentes de las encuestas:

Las consultoras más importantes a nivel global utilizan habitualmente las siguientes definiciones de los componentes de las encuestas:

- **Remuneración base:** ingreso mensual fijo que brinda al empleado una base mínima de seguridad económica para cubrir los gastos regulares y habituales que sus necesidades demandan para mantener un nivel de vida equivalente a aquellos que tienen responsabilidades comparables en organizaciones comparables.
- **Incentivos de corto plazo:** ingreso periódico (generalmente, anual) que se define en función de desempeños individuales, grupales o corporativos frente a objetivos preestablecidos y evaluables cuantitativamente o cualitativamente. Tienen como propósito motivar al personal a alcanzar objetivos de corto plazo e incrementar su compromiso con los resultados de la organización.
- **Incentivos de largo plazo:** programa de reconocimientos (en dinero o acciones) que procura motivar la permanencia, alinear los intereses del personal clave con los de los accionistas y lograr un adecuado balance entre metas de corto plazo y objetivos de largo plazo.
- **Beneficios:** provisión de pagos o servicios en especie destinados a mejorar la calidad de vida presente y futura de los empleados, así como su seguridad financiera ante contingencias naturales del ciclo de vida (por ejemplo, medicina, seguro de vida, plan de pensiones, otros).
- **Programas de reconocimiento:** pagos en dinero o en especie de carácter excepcional vinculado con contribuciones individuales excepcionales, reconocimiento de una trayectoria meritoria en la organización o con el alto potencial de desarrollo del empleado (por ejemplo, viajes al exterior, participación en congresos, seminarios, cursos de alto valor intelectual y de reconocido prestigio en el ámbito de cada especialidad, etc.).

A partir del momento en que definimos cuál es la encuesta o encuestas que vamos a utilizar, procedemos a determinar los siguientes factores:

- Qué componentes de la compensación vamos a utilizar en la comparación:

- el salario garantizado (salario base más adicionales fijos);
 - el total de dinero (salario garantizado más incentivos de corto plazo);
 - la compensación total, que incluye los beneficios valorizados.
- Con cuál de las medidas estadísticas que nos arroja la encuesta se va a comparar. En la Figura 6, podemos observar las medidas estadísticas típicas.

Con esta información empezamos el proceso de comparación y análisis con la encuesta, comparando los salarios de la empresa con los datos que nos suministra la encuesta en el nivel de compensación y la medida estadística definida.

Figura 6: Medidas estadísticas típicas



Fuente: elaboración propia. (Aplique el criterio señalado en la Figura 2 para las minúsculas iniciales)

2.1.4 Criterios para definir la práctica más apropiada

Estrategias de compensación innovadoras:

“El principal objetivo que se pretende lograr mediante la implementación de estas estrategias es vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad, es decir, comunicar a los empleados” (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 44) la vinculación que existe entre su tarea y los resultados esperados de la organización, mejorando el nivel de participación y compromiso

del empleado e incrementando el trabajo en equipo. Todos estos son valores necesarios en las organizaciones actuales.

A continuación, se detallan algunos de los modelos de compensación innovadores más importantes que se están implementando en las organizaciones actuales:

- remuneración por competencias;
- bandas amplias;
- compensación basada en el equipo;
- compensación variable basada en el rendimiento.

Remuneración por competencias:

Una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinadas frente a una situación de trabajo, predice un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución cotidiana de su cargo (conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos). (Estévez Barba, 2004, p. 15).

“Este modelo es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado en los resultados del negocio a nivel de las personas” (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 11), remunerando al personal por las nuevas competencias adquiridas.

La clave en este sistema es identificar claramente cuáles son las competencias sobresalientes. De lo contrario, la organización terminará pagando por nuevas conductas, pero no necesariamente por nuevos resultados.

Las bandas amplias:

Con este sistema de bandas, un trabajador puede estar ubicado en un puesto y crecer a medida que desarrolla nuevas habilidades, competencias o mejora su rendimiento, acercándose al límite superior de la franja.

Compensación basada en el equipo:

Los equipos multifuncionales constituyen una de las piedras angulares de las organizaciones horizontales y requieren, sin lugar a dudas, estructuras de gestión, roles y responsabilidades, medidas de eficiencia y programas de formación [y recompensas] diferentes.

Por lo tanto, para que la formación de equipos de trabajo dé los resultados esperados, es fundamental [la generación de modelos de compensación que fortalezcan y respalden los resultados del equipo]. (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 11).

Compensación variable basada en el rendimiento:

Este sistema compensa según alguna medida individual o colectiva de desempeño. De esta manera, la persona no posee la seguridad de que en el próximo período recibirá un importe similar. El monto de la variable está directamente relacionado con el logro de los objetivos propuestos y el monto fluctuará de acuerdo con el resultado alcanzado.

“Parte de los costos fijos de la remuneración se convierten en costos variables, cuando el desempeño decrece” (Robbins, 2004, p. 199). Por otra parte, al vincular el pago al desempeño, aquellos que no rinden o no alcanzan favorablemente los objetivos propuestos descubren que sus salarios se estancan. Por el contrario, los empleados sobresalientes observan un aumento de su remuneración de manera proporcional a sus contribuciones.

La clave del éxito de las estrategias basadas en el rendimiento, tal como las otras formas de pago, es la sincronización. Las remuneraciones variables deben ser adaptadas a las culturas laborales específicas y a los valores tanto de la organización como de sus empleados. Así, las estrategias de pago basadas en el rendimiento pueden ser instrumentos poderosos para motivar a los empleados hacia el desempeño esperado (Flannery, Horfichter y Platten, 1997). (Bedodo Espinoza y Giglio Gallardo, 2006, p. 50).

Criterios para definir la práctica ideal:

El primer paso es identificar cuál de los enfoques posibles responde mejor a las necesidades de la organización, si la estrategia de la empresa va a estar más orientada al mercado o internamente y cuál es el grado de flexibilidad que se pretende del sistema. En la Figura 7, se pueden observar las dos tendencias que nos ayudan a modelizar un sistema de pago definiendo el foco (mercado/interno) y el énfasis (puestos-personas). Esto puede ser:

- poniendo el foco en el contexto/mercado, privilegiando de esta forma el nivel de competitividad externa;
- poniendo el foco en la situación interna, con énfasis en el peso relativo de los puestos, la equidad.

A partir de esta definición, resta elegir el sistema de administración:

- Mayor énfasis en la evaluación de puestos y el control:
 - grados y mercado;
 - evaluación de puestos y rangos salariales.
- Foco en las personas y la carrera:
 - bandas amplias y mercado;
 - bandas amplias y competencias.

Figura 7: Modelo para definir la práctica ideal



Fuente: elaboración propia a base de Mercer Human Resource Consulting (2002).

Enfoques centrados en la evaluación de puestos

Grados y valor de mercado: sus principales características consisten en que los puestos están agrupados en grados que responden a los valores del mercado, por lo cual las personas son remuneradas en rangos más estrechos en línea con estos valores. Con un fuerte énfasis en la competitividad externa, se requieren datos de mercado confiables. Es utilizado en organizaciones verticales con necesidad de control y se reduce el foco y el tiempo en la evaluación de puestos.

Tabla 2: Modelo de grados

Grados	Carrera	Valor mínimo	Valor máximo
1	Analista especialista	65 000	80 000
2	Consultor	100 000	160 000
3	Coordinador	160 000	220 000
4	Gerente	250 000	375 000

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de puestos y rangos salariales: está focalizado en el valor relativo de los puestos, por lo que refleja el impacto de cada puesto en la organización.

Las descripciones de puestos facilitan la clarificación de roles y responsabilidades. Los empleados son agrupados en categorías que responden al peso relativo del puesto dentro de la organización. Estas categorías se correlacionan con los valores de mercado. Se pone énfasis en la equidad interna sobre la competitividad externa (ver Tabla 3).

Tabla 3: Modelo de estructura salarial

Estructura Salarial						
Categ	Importes			Medidas		
	Mínimo	Medio	Máximo	Progresión	Amplitud	Solapam.
1	52429	65536	78643	25%	50%	20%
2	65536	81920	98304	25%	50%	20%
3	81920	102400	122880	25%	50%	20%
4	102400	128000	153600	25%	50%	20%
5	128000	160000	192000	25%	50%	20%
6	160000	200.000	240000	25%	50%	20%

Fuente: elaboración propia.

Bandas amplias y mercado: los puestos son ubicados en bandas siguiendo los valores de mercado. Las remuneraciones están ubicadas en franjas alrededor de estos valores. Se cuenta con datos de mercado confiables y posiciones típicas de referencia. Se hace énfasis en la competitividad externa por sobre la interna, hay un alto nivel de dependencia del capital humano y se trata de organizaciones horizontales. Hay un menor foco en el tiempo dedicado a la evaluación de puestos.

Bandas amplias y competencias: foco en la carrera y en el desarrollo de las competencias en decisiones de compensación. Las posiciones están designadas en bandas; las personas, en zonas ajustadas a su desempeño. Esto facilita la rotación y el reconocimiento de las personas. Transfiere mayores responsabilidades sobre la gente a los gerentes de línea. A este sistema adicionalmente se le integran la perspectiva de carrera y la progresión de la compensación, que está vinculada a:

- resultados medibles del desempeño en algunos modelos combinando competencias con resultados;
- propósitos formales de desarrollo de competencias técnicas o de comportamiento.

Por ello, dentro de una banda salarial podemos encontrar diferentes niveles posibles de evolución, de acuerdo con el nivel de contribución y los resultados

generados. A título de ejemplo, en la siguiente tabla se pueden observar tres zonas de evolución: la primera del piso de la banda, al 91 % de esta; la segunda, hasta el 105 %, y la tercera, hasta su tope.

Tabla 4: Modelo de banda salarial

Banda salarial		
Zona 1	Zona 2	Zona 3
El nivel de competencias y resultados se encuentra en el estándar esperado.	Competencias o resultados superan el estándar.	Nivel superior Competencias y resultados superan el estándar.
Del 76 % al 91 %	Del 92 % al 105 %	Del 106 % al 124 %

Fuente: elaboración propia.

2.2 Descripción de puestos

2.2.1 Puestos, elementos, análisis, descripción, usos

Las organizaciones existen para cumplir una determinada misión y conseguir determinado nivel de objetivos y resultados. Los puestos definidos y las personas que los ocupan en cada compañía contribuyen de una u otra manera a la consecución de estos objetivos.

Independientemente de cuán cerca o lejos estén de la definición de los objetivos y de la misión, todos los puestos tienen que lograr un determinado resultado que impactará en los resultados globales de la organización. Por ello, podemos definir un puesto como la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su propósito. Esta unidad básica está compuesta por tres elementos: competencias, procesos y resultados. Entonces, podemos decir que un puesto requiere un conjunto de competencias, habilidades, destrezas y conocimientos para llevar a cabo determinados procesos en los que participa, con el fin de lograr un resultado esperado.

Como metodología formal de trabajo para iniciar un proceso de descripción de puestos, se hace lo siguiente:

- **Se analiza el puesto:**
 - Observando, identificando y relevando la información disponible sobre su contenido en esa organización.
 - Se focaliza en las actividades que se desarrollan.
 - Se debe examinar y organizar la información.

- **Se describe el puesto:**
 - En forma sistemática y concisa, se documenta, registra y especifica la información del puesto en el momento del relevamiento.
 - Implica contar con un formato único para la descripción.
 - Se le “saca una foto” al puesto.

Figura 8: Usos y descripciones de puestos



Fuente: Hay Argentina, 2000, p. ## o enlace. (Agregue los datos faltantes relativos a la fuente)

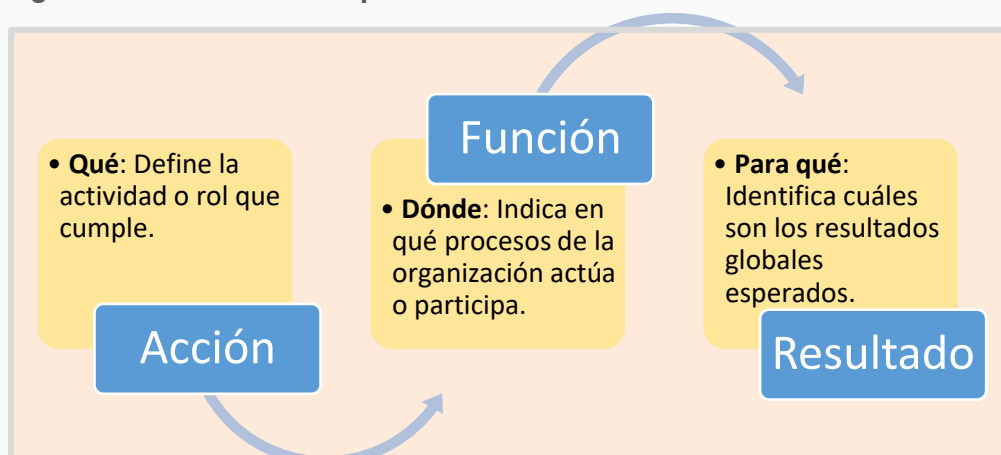
Principales elementos:

- a. **Misión del puesto:** resume el propósito general, su razón de ser. Responde a la pregunta: ¿para qué existe el puesto en la organización?
- b. **Principales resultados:** indica las finalidades principales.
- c. **Dimensiones:** muestra las magnitudes y recursos sobre los cuales la posición opera.
- d. **Organización.**
- e. **Nivel de autoridad.**
- f. **Contexto.**
- g. **Conocimientos, experiencia y habilidades requeridos por el puesto.**

2.2.2 Descripción por resultados

Confección de una descripción de puestos por resultados: para redactar las descripciones de puestos de manera consistente, todas deben contar con la misma metodología y formato. Un método usual para redactar la misión del puesto y sus principales resultados consiste en utilizar la siguiente fórmula de redacción: Acción + Función + Resultado, como se puede observar en la Figura 9:

Figura 9: Modelo de descripción



Fuente: elaboración propia a base de Hay Argentina (2000).

Al describir un puesto, cuanto mejor sea el conocimiento que se tenga acerca de las características de la función que desarrolla, mayor será la precisión que se logrará en la formalización de esas características.

Tabla 5: Resumen de las principales funciones y sus actividades

Función	Actividades	Funciones principales
Estratégica	Orientadas al logro de los objetivos de la organización. Brinda lineamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica. • Dirige. • Establece. • Define.
Táctica	Traduce los lineamientos estratégicos en acciones concretas. Operacionaliza.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige. • Programa. • Evalúa, controla. • Organiza, integra.

		<ul style="list-style-type: none"> • Coordina.
Operativa	Acciones concretas de ejecución. Hace las cosas.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa. • Ejecuta. • Hace.

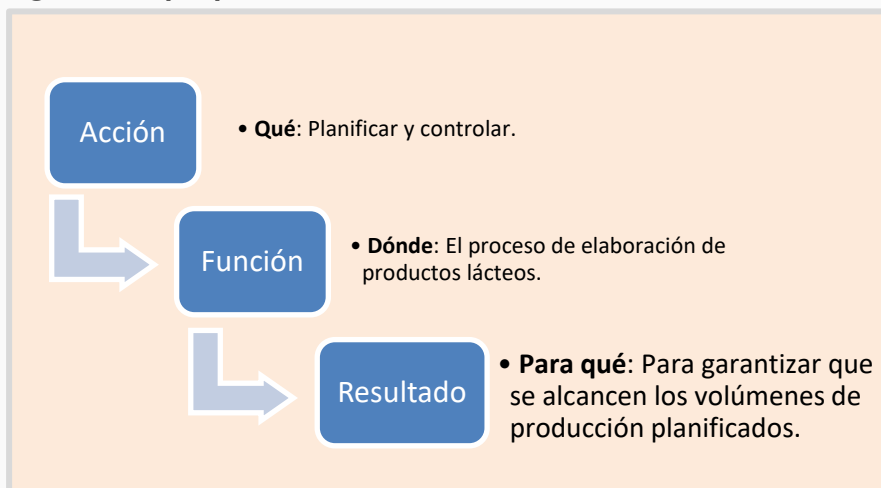
Fuente: Hay Argentina, 2000, p. ## o. enlace. (Agregue los datos faltantes relativos a la fuente)

El resultado: es el producto obtenido por el puesto como resultante de una acción llevada a cabo en una determinada función o proceso. El resultado final del puesto indica por qué se realiza determinada función en la organización, cuál es el entregable y qué debe ser logrado. Se caracteriza por ser:

- permanente;
- positivo;
- dinámico.

Ejemplos de misión: planificar y controlar el proceso de elaboración de productos lácteos, a fin de garantizar que se alcancen los volúmenes de producción planificados (Figura 10).

Figura 10: Ejemplo de misión



Fuente: elaboración propia a base de Hay Argentina (2000).

Recomendaciones para la redacción:

- **Acción.** Qué: utilizar uno o dos verbos de acción como máximo.
- **Función.** Dónde: indicar el/los proceso/s, actividad/es o función/es.
- **Resultado.** Para qué: utilizar verbo de resultado con el resultado asociado.

- En lo posible, evitar las frases hechas y los adjetivos calificativos o juicios de valor.

Recomendaciones sobre la redacción y utilización de verbos. En la Tabla 6, se detallan los verbos de mayor uso para la redacción.

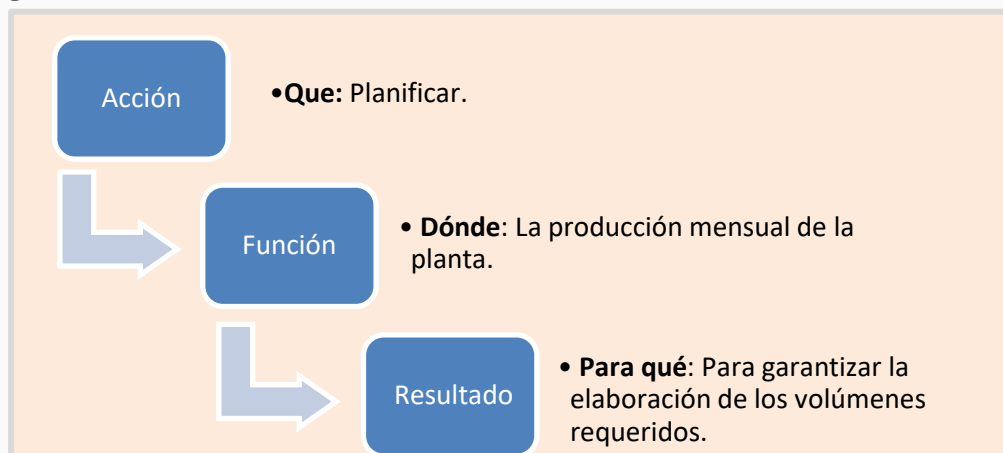
Tabla 6: Recomendaciones sobre la redacción de verbos

De acción	De resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar. • Coordinar. • Controlar. • Supervisar. • Evaluar. • Analizar. • Ejecutar. • Vender. • Comprar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr. • Asegurar. • Garantizar. • Contribuir. • Mantener.

Fuente: Hay Argentina, s.f.

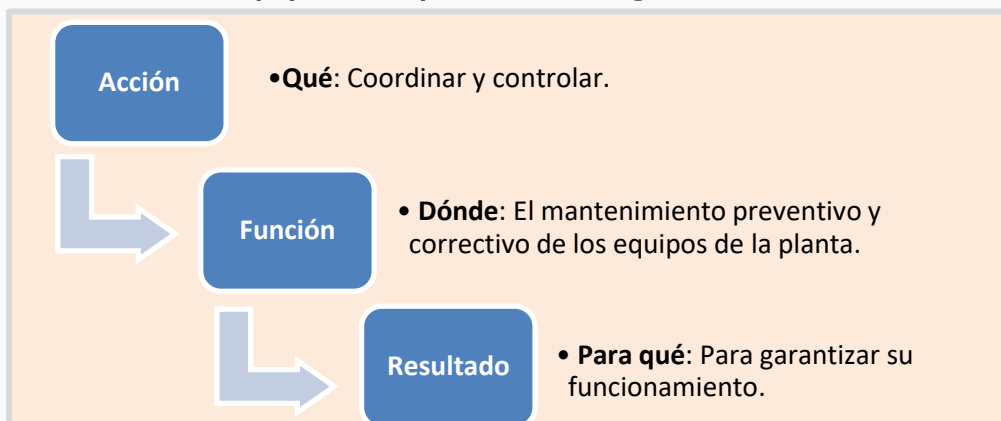
Principales resultados (finalidades): constituyen la base para poder cumplir y desarrollar la misión. Se utiliza la misma modalidad de redacción que para la misión: Acción + Función + Resultado. Ver ejemplos en las figuras 11 y 12.

Figura 11: Ejemplo 1: Planificar la producción mensual de la planta para garantizar la elaboración de los volúmenes definidos



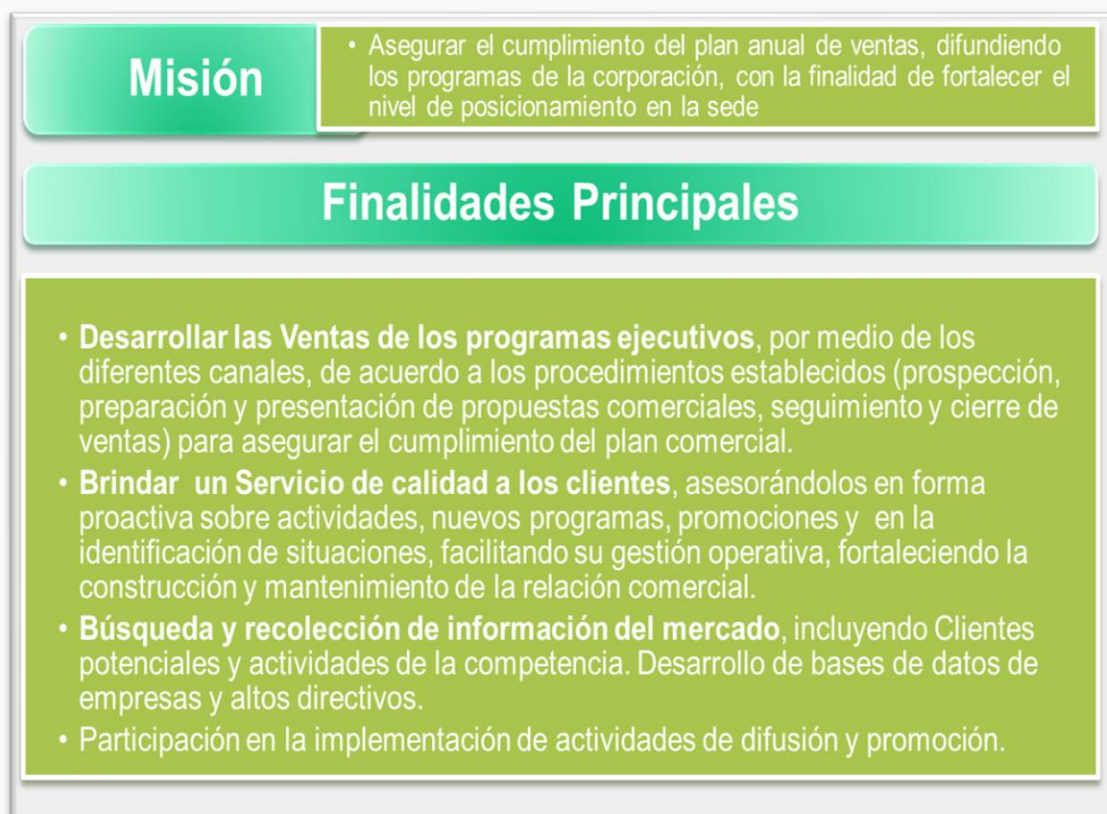
Fuente: elaboración propia a base de Hay Argentina (s.f.).

Figura 12: Ejemplo 2: Coordinar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de la planta, a fin de garantizar su funcionamiento



Fuente: elaboración propia a base de Hay Argentina (s.f.).

Figura 13: Modelo resumido de empresa de formación ejecutiva



Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Modelo de descripción de empresa industrial

Descripción del puesto

Título del puesto: Gerente de planta.	Fecha: Julio, 2010.
Ocupante: Ing. Juan Carlos Martínez.	Preparada por JCP .
Localización: Ferreyra (Córdoba).	Superior inmediato: Enrique Redrado.
Departamento: Producción.	Posición superior: director de Producción.
Misión	
Dirigir, de acuerdo con las políticas generales del grupo, las actividades de la planta de motores para asegurar el cumplimiento de los planes de producción a corto y mediano plazo, dentro de los parámetros de calidad y presupuesto previstos.	
Principales resultados	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y establecer la organización y los procedimientos operativos necesarios para conseguir una elevada productividad en las diferentes áreas de la planta. 2. Dirigir las actividades productivas de la planta para asegurar el cumplimiento de los programas de producción en la calidad, cantidad y costos previstos. 3. Garantizar la disponibilidad de los medios de control para asegurar la calidad de los productos de la planta y contribuir al mantenimiento de la imagen de la empresa. 4. Motivar y desarrollar los recursos humanos de la planta para mantener una elevada productividad y calidad dentro del clima laboral establecido a nivel grupal. 5. Definir y establecer los medios de higiene, seguridad y control ambiental requeridos para asegurar la integridad del personal y los equipos de la planta. 6. Dirigir la elaboración y ejecución de planes de desarrollo en las áreas de manufactura y electrónica para incrementar la capacidad productiva de la planta a través de la optimización de sus procesos técnicos. 7. Dirigir las actividades de adquisición, manejo y control de materiales para asegurar que la planta cuente con los materiales que requiere el programa de producción. 	
Dimensiones: año en curso/próximo año.	
Costo anual de producción: USD 90 000 000/USD 100 000 000	
Inversión en la planta: USD 10 000 000/USD 30 000 000	
Producción esperada en cantidad de motores: 150 000/175 000	
Puestos subordinados directos: 6	
Puestos subordinados indirectos: 400	

Fuente: elaboración propia a base de Hay Argentina (2000).

Tabla 8: Descripción del puesto de gerente financiero

Posición		Propósito principal	Organiz. Y Compensac.
Gerente de Finanzas- Buenos Aires, Argentina.		<p>Proporciona liquidez a las empresas para garantizar operaciones comerciales acordes con los planes.</p> <p>Gerencia y Gestiona relaciones bancarias locales e internacionales, préstamos y tasas de interés</p> <p>Optimiza el costo de financiamiento / costo de cobertura</p> <p>Gestiona la exposición a divisas y la estrategia de cobertura de acuerdo con las directrices del grupo</p>	Nivel Gerencial. Reporte al CFO.
Figuras Claves		Tareas y responsabilidades claves	Relaciones laborales claves
Reportes directos	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestiona las relaciones bancarias, buscando proporcionar liquidez a la empresa al menor costo posible. ■ Desarrolla una estrategia financiera en línea con las necesidades comerciales y las pautas del Grupo. ■ Responsable de la planificación financiera y presentación de informes de las empresas. ■ Monitorea el flujo de caja y garantiza y proporciona liquidez a las operaciones en todo momento. ■ Monitorea el entorno macroeconómico y mantiene informado al Comité Ejecutivo de Dirección. ■ Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones del Banco Central y las normas del Mercado financiero. ■ Proporcionar herramientas de financiación al negocio, en línea con el entorno competitivo (por ejemplo tarjetas de crédito, trueque, préstamos con terceros). ■ Desarrollar pautas y reglas de crédito para clients y proveedores. ■ Seleccionar y desarrollar un equipo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Internas : <ul style="list-style-type: none"> - CFO - BP Financieros - Directores de los Neg. ■ Externas: <ul style="list-style-type: none"> - Bancos - Banco Central - Economistas y Asociaciones
Reportes indirectos	10		
(Dolar mio): Balance: Préstamos: Ventas Netas:	1000 150 – 200 1000		
Entidades legales	approx 4		

Fuente: elaboración propia.

Referencias

Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, CL. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39%20bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estévez Barba, F. L. (2004). *Catálogo de competencias laborales para el proceso de selección de personal en el Hostal Agua Dulce* (Tesis de grado). Universidad de las Américas Puebla, Puebla, MX. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez_b_fl/

Trabajando.com. (2019). Las bases de una gestión de compensaciones y beneficios [Entrada en un blog]. Recuperado de <https://blog.trabajando.cl/las-bases-de-una-gestion-de-compensaciones-y-beneficios/>