

# Módulo 3:

## Implementación de un sistema de compensaciones

### 3.1 Sistemas de evaluación de puestos

El propósito de los sistemas de evaluación de puestos es establecer la importancia relativa de cada puesto de trabajo en función de la contribución que cada uno de ellos hace a los resultados finales de la organización. Para esto, se cuenta con la ayuda de las descripciones de puestos —vistas en el Módulo 2— y las evaluaciones de puestos que reflejen la esencia de cada una de las posiciones en la organización, de modo de lograr estructurar la organización de forma clara, transparente y equitativa.

Cada colaborador que se desempeña en la empresa se encuentra inmerso en un puesto determinado con objetivos, tareas y responsabilidades que debe llevar a cabo. Cada puesto constituye la unidad básica de la estructura organizacional y un conjunto de puestos se combina como un todo, conformando una suerte de “edificio”, lo que configura el diseño de la organización. Los puestos pertenecen a la organización y existen independientemente de las personas que los ocupan en un determinado momento. Constituyen los pilares que aseguran la permanencia de la empresa en el tiempo.

Toda vez que hablemos de *evaluación o ponderación de puestos*, entenderemos que no se incluye a la persona que ocupa dicha posición, sino el puesto “silla vacía”.

#### 3.1.1 Modalidades de abordaje

Los sistemas de evaluación de puestos nos permiten identificar, por medio de procesos sistemáticos, las diferencias entre las distintas posiciones de una

organización, lo que dota al sistema de un nivel de objetividad, al “estar valorados y categorizados de acuerdo [con] las características, [impacto], criticidad y aporte de cada puesto a la estrategia de la organización. Esto permite establecer una equidad interna con respecto a las posiciones que componen una organización” (Cordano, en González, Chávez y Cordano, s. f., <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>).

**Figura 1: ¿Qué es la evaluación de cargos?**

8

## COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN

### ¿Qué es la evaluación de cargos?

Es un proceso para determinar el valor relativo e individual de los cargos en una organización, sirve para establecer un sistema de clasificación de salarios.

Por lo anterior se hace necesario clasificar, jerarquizar y dar importancia a los cargos para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás.

Fuente: Politécnico Grancolombiano, (s.f.)

Es importante destacar que no todas las empresas utilizan estos sistemas. Se vuelven necesarios cuando se alcanza una dimensión organizacional que involucra un número importante de puestos y una dotación numerosa. En nuestra experiencia, en compañías con baja dotación y pocos puestos la utilización de estos sistemas puede ser intrascendente.

A medida que las organizaciones desarrollan una mayor complejidad y conviven múltiples áreas dentro de ella, la utilización de estos sistemas implica un agregado de valor a la organización, dado que ello nos permite administrar una gran variedad de puestos en forma simple, homogénea y equitativa.

Entre los objetivos que se persiguen con la implementación de una evaluación de puestos, tenemos los siguientes:

- asignar valor a cada puesto, según su contenido y peso relativo en la organización;
- asegurar una clara delimitación de responsabilidades de cada puesto y área funcional;

- definir una estructura organizacional coherente con las responsabilidades de cada función;
- homogeneizar parámetros de comparación de puestos y jerarquías dentro del enfoque organizacional;
- mantener actualizado el diseño organizacional, de acuerdo con los cambios continuos de la estructura, producto de su adaptación a las exigencias del entorno;
- lograr equidad interna en el sistema de compensaciones, sobre la base de su asociación a la jerarquización de puestos;
- asignar de forma correcta e inequívoca cargos jerárquicos y bandas salariales, cuando corresponda.

Cuando debemos definir bajo qué esquema vamos a encuadrar, podemos optar entre diferentes abordajes, dependiendo del nivel de complejidad de la organización, utilizando modelos simples o complejos (Figura 2).

**Figura 2: Sistemas de evaluación de puestos**



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3, se muestra cómo fue la migración de estos procesos a lo largo del tiempo: se pasó de métodos simples y no cuantitativos —comparación con pares, factores, categorías genéricas y mercado— a métodos cuantitativos y complejos, como los sistemas de factores y puntos y los internacionales.

Figura 3: Evolución de los sistemas de evaluación de puestos



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

### 3.1.2 Diferentes sistemas. Evaluación de puestos. Sistemas básicos

**Clasificación por comparación con pares o jerarquización:** este es uno de los sistemas más utilizados inicialmente, tanto por la simplicidad de su proceso como por la facilidad de implementación. Por su simpleza y enfoque pragmático, se sugiere implementarlo en organizaciones chicas y que no cuentan con un significativo número de roles de expertos ni diversidad de áreas.

La evaluación de puestos por comparación con pares comienza con la elección de los puestos que van a ser evaluados. Se toma cada uno de los puestos elegidos y se los compara con los restantes puestos indicados en las columnas, colocando un signo positivo (+) cuando este puesto es más importante. Ejemplo: P1 es más importante solamente que P4 (donde está el signo +). Una vez que se finaliza el análisis, se totalizan los positivos (+) y queda armado el *ranking* relativo.

**Tabla 1: Modelo 1**

Puesto	P1	P2	P3	P4	P5	Total	Ranking
P1				+		1	4
P2	+		+	+		3	2
P3	+			+		2	3
P4						0	5
P5	+	+	+	+		4	1
Total	3	1	2	4	0		
Ranking	4	2	3	5	1		

Fuente: elaboración propia.

**Figura 4: Modelo 2**

**Métodos de evaluación y valoración de cargos: Jerarquización**

Se compara cada cargo contra los demás y puntúa aquél (de la fila) que tenga más del factor compensable que se está comparando.  
Factor a comparar en el siguiente ejemplo: Responsabilidad.

	Secretaria administrativa senior	Operario de registro de datos	Director proceso de datos	Archivista	Analista de Sistemas	Programador	Total de "x"
Secretaria administrativa senior		x		x		x	3
Operario de registro de datos				x			1
Director de proceso de datos	x	x		x	x	x	5
Archivista							0
Analista de Sistemas	x	x		x		x	4
Programador		x		x			2

Fuente: Politécnico Grancolombiano (s.f).

Este sistema permite marcar las diferencias entre un grupo de puestos, pero no tiene precisión para cuantificar las diferencias entre ellos.

**Clasificación por factores:** con una metodología similar a la anterior, se comparan los puestos agregándose una determinada cantidad de factores consensuados previamente. En el análisis se debe indicar el nivel de importancia de cada puesto por factor. El puesto que obtiene la menor cantidad de puntos al efectuar la sumatoria de los factores es el de mayor importancia (Tabla 2).

**Tabla 2: Matriz de comparación por factores**

Puesto	FACTORES						Ranking
	Conocimiento	Impacto	Supervisión	Complejidad	Contactos	Total	
Gte. de Planta	1	1	1	1	4	8	1
Gte. Adm.y Fzas.	2	3	2	2	2	11	2
Gerente Marketing	3	2	3	4	3	15	3
Gerente RRHH	4	4	4	3	3	18	4

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

**Clasificación por categorías genéricas:** en este sistema se agrupa a la totalidad del personal de la compañía en un determinado número de categorías, ajustándose a una definición específica para cada una de ellas, en la cual se indican los aspectos más relevantes.

**Tabla 3: Modelo de categorías genéricas**

Categorías	Definiciones
Asistente	Desarrolla actividades repetitivas y rutinarias. Cumple procedimientos definidos. Recibe supervisión estrecha. No es importante la experiencia anterior. Formación equivalente a nivel secundario o equivalente.
Analistas Junior - Asistentes Semi Sênior	Desempeña actividades programadas. Sus Objetivos se basan en guías, procesos y procedimientos. Recibe Supervisión Directa sobre la tarea realizada. Cumple tareas específicas dentro de un rango de responsabilidad acotado. Trabajo estructurado y recurrente. La experiencia previa es conveniente. Educación formal Nivel secundario completo, con alguna especialización.
	Desempeña, actividades de mediana complejidad. Sigue guías, procesos y procedimientos. Recibe Supervisión periódica. Coordina sus tareas dentro de un rango específico de responsabilidad determinado. Trabajo estructurado. Requiere experiencia mínima (1-2 años). Conocimientos técnicos acordes. Educación formal Terciaria.
Analistas - Asistentes Sr.	Ejecuta diferentes actividades medianamente complejas, tomar decisiones operativas. Contribuye en el desarrollo de técnicas y procedimientos para las actividades. Recibe supervisión general. Coordina sus tareas dentro de un rango específico de responsabilidad con procedimientos establecidos. Requiere de criterio e iniciativa, resolviendo situaciones y haciendo recomendaciones. Educación formal terciaria y experiencia específica, en la función. (2-3 años)
Supervisores Profesionales	Responsable por su trabajo dentro de su área específica. Contribuye al desarrollo y mejoramiento de técnicas y procedimientos. Colabora dentro de un equipo con supervisión general por grado de avance, puede coordinar actividades de otros. Requiere criterio e iniciativa para resolver problemas y formular recomendaciones. Educación formal Universitaria. (Especialistas con experiencia (5) o una posición en la cual es excluyente contar con título universitario (Ingenieros, geólogos, actuarios, economista, etc.)
	Ejecuta tareas complejas donde debe elegir alternativas, tomar decisiones operativas y formular recomendaciones, requiere de criterios de evaluación, selección y adaptación de estándares. Debe tener capacidad para relacionarse con clientes o proveedores. Puede Supervisar un equipo de trabajo. Recibe guía ante situaciones complejas y aprobación supervisada para cambiar los estándares. Graduado universitario con experiencia de 3 años en la posición o técnico con formación equivalente, con experiencia específica en su campo de 7 a 10 años.
Profesionales Sr. Jefes	Desarrollo tareas de alta complejidad, elige alternativas, toma decisiones y formula recomendaciones. Requiere el uso de técnicas avanzadas y conocimientos dentro de su función. Toma decisiones en forma independiente teniendo en cuenta la complejidad y los métodos. Recibe supervisión y guía por el cumplimiento de objetivos de mediano plazo, problemas críticos, nuevos procedimientos y políticas. Graduado Universitario, experiencia mínima de 5 años en la posición - 10 de carrera
Jefe Coordinador	Planifica, programa y controla las actividades de su sector/Departamento. Capacidad de logro de objetivos operativos. Coordina grupos o equipos de trabajo con alto nivel de independencia sobre aspectos propios y vinculados. Recibe supervisión periódica por el cumplimiento de los objetivos anuales. Experiencia Profesional mínima de 5 años en la posición - 15 años de carrera. Graduado universitario, con especialización técnica específica.
Gerentes	Planifica, programa y controla las actividades de una unidad departamental como manager ó experto funcional. Inicia y mantiene relaciones con personal clave de otros sectores. Toma decisiones, realiza recomendaciones de impacto en el Negocio. Anticipa y resuelve situaciones complejas. Fija objetivos y requerimientos en programas y/o proyectos, desarrollando estándares e indicadores en distintas actividades. Experiencia específica media (8/10 años) 20 años de carrera - Nivel académico de Grado y/o Maestría en la especialidad

Fuente: elaboración propia.

**Comparación lineal con el mercado:** se comparan las posiciones de la empresa con las del mercado, desarrollando un ordenamiento basado en la información que surge de este. Con esta metodología, la empresa queda alineada a nivel de los pesos relativos de sus puestos con el del mercado. Como el *ranking* de los puestos está determinado por el mercado, se corre el riesgo de que esa estructura no represente adecuadamente el nivel de aporte de los puestos, debido a lo cual podría evidenciarse alguna situación de inequidad.

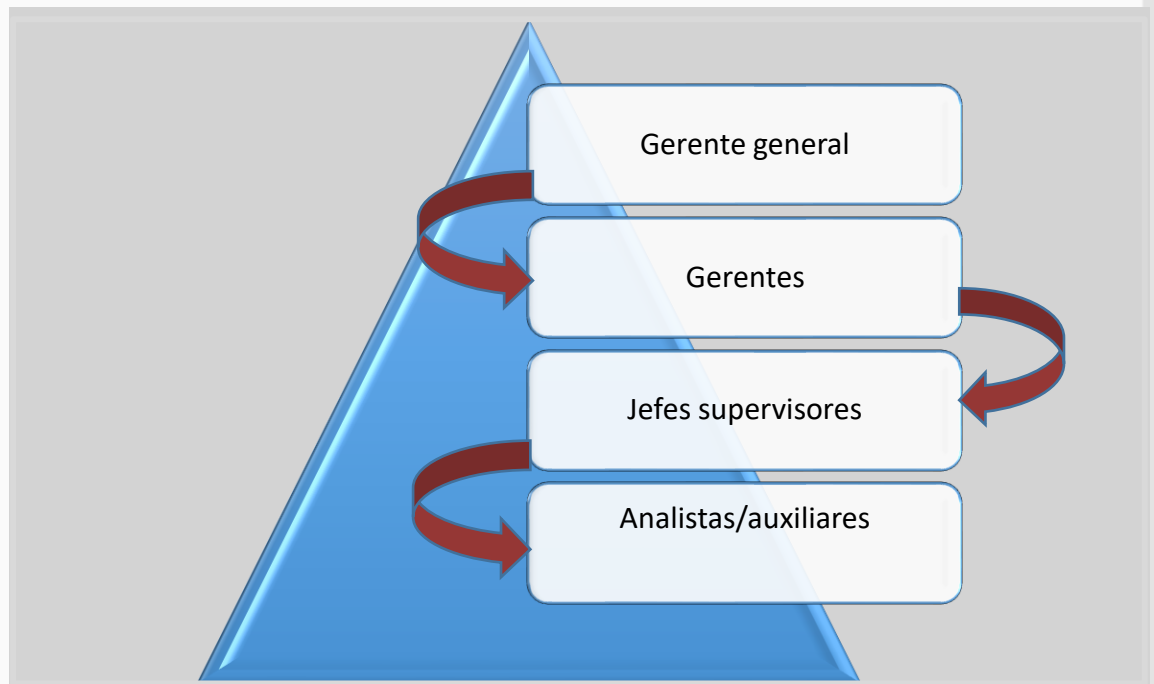
### **Sistemas de mayor complejidad**

**Factores y puntos:** se basan en una serie de factores definidos a medida para cada compañía o generales que cubren los aspectos más determinantes y críticos para definir la magnitud de un puesto:

- Cada factor posee un conjunto de grados y su correspondiente peso, que se traduce en puntos.
- El proceso de valuación implica la selección o identificación del nivel apropiado para cada factor, lo que determina el valor en puntos correspondiente.
- El puntaje final se obtendrá de la sumatoria de los puntos obtenidos en cada factor, el cual suele asociarse a grados de evaluación.
- Se pueden desarrollar sistemas a medida de la compañía o utilizar sistemas de reconocimiento internacional.

Al utilizarse estas metodologías, lo ideal es generar un proceso de evaluación en cascada comenzando por el primer nivel de la organización y, a medida que se valide cada nivel, se continúa con el siguiente.

### **Figura 5: Proceso de evaluación de puestos en cascada**



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

Consultoras globales en gestión del talento, como “Hay, Mercer, Towers Perrin y Watson Wyatt, entre otras” (González et al., s. f., <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>), sobre la base de las metodologías cuantitativas, han elaborado excelentes herramientas para desarrollar y mantener una adecuada y efectiva metodología de evaluación y categorización de puestos, asegurando un importante nivel de homogeneidad en el proceso.

Cada una de las consultoras mencionadas, además de contar con el sistema que les permite efectuar la evaluación de los puestos, cuenta con información de evaluaciones promedio por familias de puestos, por posición y por mercado. Esto permite dotar al sistema de un alto nivel de sensibilidad.

Uno de los sistemas internacionales más reconocidos es el sistema de evaluación Hay (por Edward N. Hay). A continuación, detallamos los factores del puesto que se miden en el sistema internacional Hay:

1- **Aptitudes (*know how*)**: conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido. Se mide bajo tres aspectos:

- **Conocimiento:** abarca tanto la profundidad del puesto como su amplitud o heterogeneidad.
- **Habilidad conductiva:** focaliza en la exigencia del puesto con respecto a la integración de actividades, funciones y recursos, según la diversidad.
- **Habilidad en relaciones interpersonales:** nivel de interrelacionamiento, según intensidad, influencia e involucramiento.

2- **Resolución de problemas (*problem solving*):** calidad y autonomía del pensamiento para analizar, evaluar, razonar y crear, para formular conclusiones o tomar decisiones. Se mide a través de los siguientes dos ángulos:

- **Ámbito del pensamiento o marco de referencia:** se aprecia el grado de libertad para pensar. Va desde el extremo de la rutina hasta la creatividad abstracta; del pensamiento operativo al pensamiento estratégico.
- **Complejidad de los problemas:** tiene en cuenta cuánto exigen al pensamiento los problemas a los que se enfrenta el puesto. Abarca desde la elección entre variables simples hasta el pensamiento creativo, donde los métodos son inciertos.

3- **Responsabilidad (*accountability*):** posibilidad de responder por una acción y sus consecuencias. Mide el efecto del puesto sobre los resultados finales y tiene tres dimensiones:

**3.1 Libertad para actuar:** evalúa la autonomía de acción que implica el puesto, según el grado de control, guía, orientación y dirección por parte del superior. Abarca desde un puesto sometido a la supervisión estrecha hasta funciones que solo persiguen o delinean estrategias.

**3.2 Impacto del puesto en resultados finales:** contempla la graduación del impacto de la acción del puesto sobre los resultados. Se extiende desde el impacto remoto indirecto hasta el directo primario.

**3.3 Magnitud:** mide la magnitud económica de los resultados sobre los que el puesto impacta a través de su gestión. Para su determinación, se utilizan indicadores como facturación, resultados operativos, costos, presupuestos asignados, volumen de compra, etcétera.

### 3.1.3 Análisis de consistencia. Mapeo de puestos

La consistencia y la homogeneidad del proceso estarán respaldadas por el sistema de evaluación de puestos que hayamos utilizado o por los valores de mercado, si es que no hemos utilizado ningún sistema de evaluación.

Independientemente del sistema de evaluación de puestos que se utilice, es un factor clave de éxito dentro del proceso el desarrollo de un análisis de consistencia horizontal de los puestos dentro de la organización, lo cual permite visualizar tanto el ordenamiento por área y los pesos relativos como el nivel de comparación entre las diversas áreas.

**Tabla 4: Análisis integral de puestos de una empresa industrial mediana**

Categoría	ÁREAS			
	Administración	Producción	Comercial	Sistemas
<b>A</b>		Gerente industrial	Gerente comercial	
<b>B</b>	Gerente de Administración y Finanzas	Gerente de Planta		
<b>C</b>		Gerente de Mantenimiento	Gerentes regionales	Gerente de Sistemas
<b>D</b>	Jefe de Impuestos	Jefe de Producción		Jefe de Desarrollo
<b>E</b>	Jefe contable	Jefe de turno/Ingenieros senior	Supervisor de Ventas	Jefe de Centro Cómputos
<b>F</b>	Supervisor	Supervisor/Ingeniero o supervisor senior	Vendedor senior	Analista programador
<b>G</b>	Analista sénior	Ingeniero inicial	Vendedor	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5: Análisis integral y comparación de puestos en una empresa industrial grande**

Grado Salarial	Administración y Finanzas	Compras	Sistemas	Calidad	Comercial	Marketing	Ingeniería
9	Administrativo Jr.	Operador Almacén Semi Sr	Operador Telefonico			Editor Trainee	
10	Administrativo Semi Sr.	Operador Almacén Senior Analista Materiales Jr Comprador Gral Junior Activador	Helpdesk Jr	Inspector Trainee Prevencionista Jr		Editor Jr	Proyectista Trainee
11	Administrativo Sr Analista Junior	Analista Mat Semi Sr Comprador Gral Semi Sr	Helpdesk Semi Sr	Inspector Jr Prevencionista Semi Sr Analista Gestion Jr		Editor Semi Sr Analista Marketing Jr	Proyectista Jr
12	Analista Semi Sr. Analista Impuestos Jr	Analista Materiales Sr Comprador Gral Senior	Helpdesk Sr Analista Fcional Jr Administrador Jr	Inspector Semi Sr Prevencionista Senior Analista Gestion Semi Sr		Editor Sr Analista Marketing Sr	Proyectista Semi Sr. Ingeniero Trainee
13	Analista Senior Analista Imp Semi Sr	Comprador Tecnico Jr Supervisor Despacho	Analista Fcional Semi Sr Analista Jr Administrador Semi Sr	Inspector Senior Analista Gestion Sr		Analista Marketing Sr	Proyectista Senior Ingeniero Jr.
14	Analista Especializ. Superv/Coordinador Analista Imp Senior	Comprador Tecnico Semi Sr Jefe de Almacén	Analista Fcional Sr Analista Semi Sr Administrador Sr	Inspector Top Senior Jefe de Laboratorio	Proposal Mgr Jr		Proyectista Top Senior Ingeniero Semi Sr
15	Analista Imp Especializ Jefe Administrat/Ctable	Comprador Tecnico Sr	Analista Fcional Espec. Analista Senior Administrador Especializado Jefe de Seg Informatica		Proposal Mgr Semi Sr		Ingeniero Senior Jefe de Diseño
16	Gerente Administración Gerente Contabilidd	Jefe de Compras	Jefe de Sistemas Gerente de Comex	Jefe de Calidad	Proporsal Mgr Senior		Ingeniero Especialista Jefe de SAE y SAM IGH
17	Gerente de Adm y Fzas	Gerente de Compras		Gerente de Calidad		Gerente de Marketing	Profesional Espec. Ser Jefe de Turb y Gen IGH
18			Gerente de Sistemas		Gerente de Ofertas		
19	Director de Adm y Fzas	Gerente Aproveisionam					Gerente de Ingeniería

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.4 Pesos relativos

Al inicio de esta unidad, dijimos que los sistemas de evaluación de puestos nos permiten identificar, por medio de procesos sistemáticos, las diferencias existentes entre las diferentes posiciones de una organización, lo cual dota al sistema de un nivel de objetividad. Continuando con esta línea, al desarrollar un análisis de consistencia global de los puestos de la organización, el “mapeo” nos permite visualizar integralmente la estructura organizativa a nivel global y por área, lo

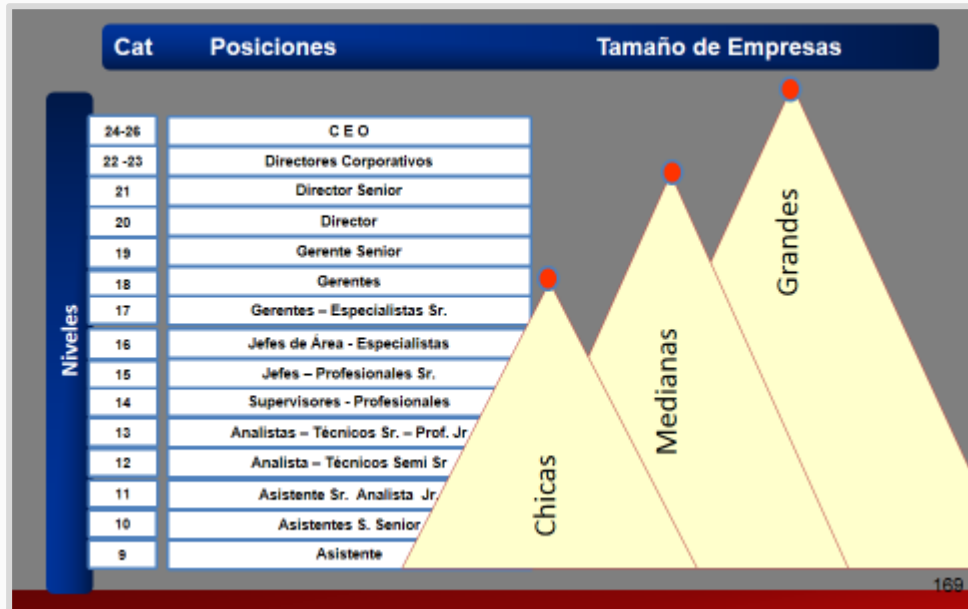
cual nos posibilita efectuar los ajustes necesarios para asegurar la homogeneidad del sistema.

Adicionalmente, cuando efectuamos la comparación con el mercado es clave en el proceso entender las características del mercado elegido y desarrollar el conocimiento acerca de cómo los puestos de la empresa se comparan con este mercado, dado que esto no es lineal. Por ello, hay que evitar la comparación por el título del puesto, para concentrarse en su alcance.

Con la finalidad de ejemplificar este aspecto, en la Tabla 4 se puede observar cómo se compara con una escala de posiciones de una corporación y cómo se comparan a nivel promedio sus principales funciones ejecutivas. Pero también se pueden observar las diferencias que se generan por volumen de compañía.

Por otra parte, esta realidad, que, en general, es aplicable en las principales posiciones de la organización, no aplica de igual forma a las posiciones iniciales. En ellas, las diferencias por tamaño de compañía están más relacionadas con la definición de comparación con el mercado que con el peso relativo del puesto. En otras palabras, cuando se definen salarios, mientras menor sea el nivel de la posición, más injerencia tendrá la práctica de comparación de la compañía que su tamaño. A mayor nivel, inciden ambos aspectos. La combinación de estas dos variables —definición de posicionamiento y volumen de organización— determina el nivel de homogeneidad o heterogeneidad de la muestra: a mayor homogeneidad, menor dispersión de salarios; a menor homogeneidad, mayor dispersión salarial.

**Figura 6: Ejemplificación del peso relativo de los puestos**



Fuente: elaboración propia.

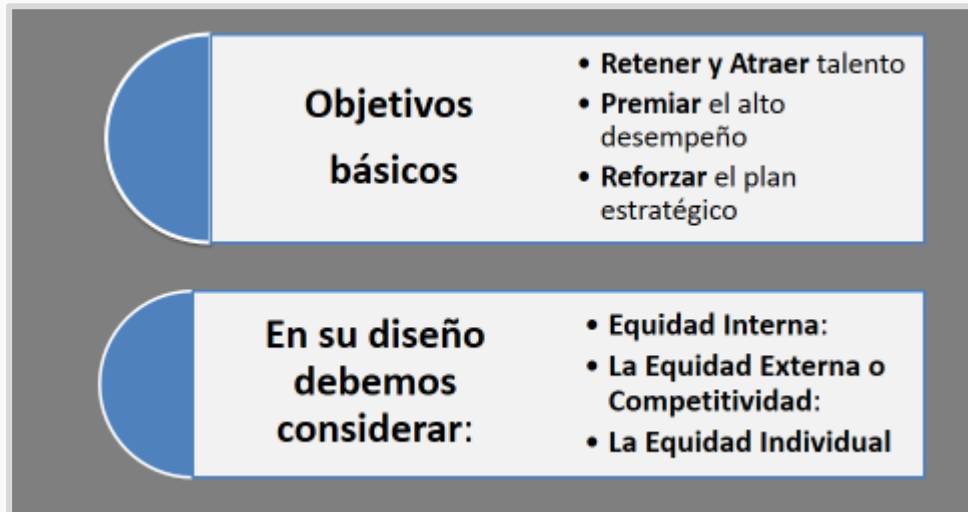
## 3.2 Modelos de estructuras salariales

### 3.2.1 Aspectos que contemplar para su desarrollo

El contexto desafiante y un mayor nivel de complejidad en el mundo de los negocios han transformado la mirada sobre las estrategias de compensación de las organizaciones. Por esto, han dejado de ser un instrumento administrativo para transformarse en una herramienta de apalancamiento en la gestión de las personas, dentro de la cual la estructura o escala salarial pasa a tener un peso relevante.

En principio, una estructura salarial está diseñada para facilitar el cumplimiento de los objetivos básicos de la política de compensaciones, integrando en su diseño las definiciones de equidad y competitividad en un modelo que permita simplificar la administración salarial. En la Figura 7, se resumen los objetivos.

**Figura 7: Objetivos y aspectos que considerar**



Fuente: elaboración propia.

### Objetivos básicos:

Permite desarrollar una estrategia muy amplia para:

- facilitar la retención y atracción del talento necesario;
- premiar el alto desempeño sostenido;
- alinear los esfuerzos grupales e individuales para reforzar el cumplimiento del plan estratégico.

En su diseño, se debe tener en consideración lo siguiente:

- **La equidad interna:** la valoración relativa de los puestos. Comparación de diferentes puestos con peso relativo similar dentro de la misma empresa.
- **La equidad externa o competitividad:** la relación con el mercado y el posicionamiento elegido. Comparación del mismo puesto en diferentes empresas.
- **La equidad individual:** considerando el factor del desempeño. Comparación del mismo puesto con el mismo desempeño en la misma empresa. Está relacionada con los criterios por los cuales se van a mover las personas dentro de cada categoría, grado o banda:
  - En el pasado, el factor más utilizado era la antigüedad. Por el solo hecho de mantenerse muchos años en una organización se generaba el

derecho a un mayor salario, independientemente de su nivel de desempeño.

- La tendencia actual integra tres variables: el nivel de desempeño individual, las competencias y el mercado.
- **Marco legal:** sin duda, uno de los primeros temas que considerar en la determinación de cualquier estructura salarial es el nivel de relación entre los salarios básicos de convenio aplicables a la actividad y las posiciones comparables dentro de la estructura, analizando posibles solapamientos y si las políticas y frecuencia de las revisiones salariales van a ser independientes o van a acompañar la evolución del personal comprendido en convenciones colectivas de trabajo.

Las escalas salariales pueden entenderse como una referencia a los rangos que se asignan a cada categoría o nivel de puestos. Se vuelven absolutamente necesarias cuando la organización tiene un alto volumen de puestos, crece en complejidad o cuenta con una dotación numerosa.

¿Por qué la utilización de una o varias estructuras salariales es tan importante?

1. Facilita la administración homogénea de los salarios. La aplicación de criterios comunes nos permite desarrollar una administración homogénea. Independientemente del tipo de escala salarial que utilicemos, tendremos la información sobre cuál es la categoría que le corresponde a cada puesto y dentro de qué márgenes de compensación ubicarlo.
2. Permite el control de los costos.
3. Genera la posibilidad de contar con un mayor nivel de autonomía en la administración salarial. Independientemente de quién tenga la responsabilidad por su administración, si las escalas cuentan con un adecuado nivel de amplitud y claras reglas de funcionamiento, a sus administradores les facilita el reconocimiento del desempeño individual.

### **Factores que inciden en el nivel de pago**

En el diseño de los factores que inciden en el nivel de pago, hay que contemplar una multiplicidad de ellos, tanto internos como externos. En la Figura 8, se pueden visualizar dichos factores.

**Figura 8: Clave de éxito**



Fuente: elaboración propia.

[Al intervenir tantos factores] en el desarrollo e implementación de las políticas salariales, las empresas consultoras —con su conocimiento del mercado y de la realidad de muchas compañías— pueden ser de mucha ayuda a las compañías no solo en la construcción de herramientas de administración como son [los sistemas de evaluación de puestos y] las escalas salariales, sino también en la definición de estrategias competitivas del capital humano que apoyen [el plan de negocios]. (González et al., s. f., <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>).

Adicionalmente, contar con el acompañamiento de empresas de consultoría o consultores independientes mejora la visión al conocer diferentes realidades y culturas del mercado, lo que facilita la homogeneidad del sistema, lo despoja de gran parte de la subjetividad interna que cada organización arrastra y le brinda un mayor nivel de equidad interna y externa (González et al., s. f.).

### 3.2.2 Criterios generales, pautas básicas

Las escalas presentan varios percentiles que incluyen un mínimo de sueldo, [un punto medio] y un valor máximo. El rango en el que se ubique a un empleado va [a] depender de aspectos más

[individuales], tales como su desempeño en el puesto, [el nivel de competencias o] el valor que agrega al negocio [por un] aporte diferenciador. (González et al., s. f., <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>).

### **Definiendo la estructura salarial. Metodología**

El primer paso para definir la estructura salarial es agrupar los puestos de acuerdo con su nivel de evaluación o valor de mercado, en grados o bandas más amplias, a fin de favorecer una administración salarial que reconozca la equidad individual (desarrollo de competencias, desempeño, etc.). Por lo tanto, según nuestro criterio, para implementar una estructura salarial agrupando puestos con responsabilidad similar se debería definir una secuencia de cuatro pasos:

#### **1. Conocer los puestos:**

- Utilizar un sistema de descripción, análisis y evaluación de puestos. Metodológicamente, pueden utilizarse sistemas de evaluación cuantitativa y no cuantitativa. Los de factores y puntos (cuantitativos), sobre los cuales se basan las metodologías usadas por consultoras globales como Hay, Mercer, Towers Perrin y Watson Wyatt, entre otras, tienden a ofrecer un mayor nivel de homogeneidad en general.
- Su ordenamiento por peso relativo y el agrupamiento en categorías. Al analizar el *ranking* relativo de todos los puestos, identificamos con mayor facilidad dónde podrían establecerse los cortes naturales para los grados salariales.
- El análisis integral de consistencia de los puestos (mapeo).
- La determinación del número de categorías o grados que va a tener la escala.

**2. Fijar una política en relación con el mercado:** cuál/es es/son el/los mercado/s de comparación, el nivel de posicionamiento y la forma de comparación y de pago.

3. **Establecer los criterios básicos** para asegurar la integración de la equidad interna y externa, la equidad individual y los aspectos de movilidad dentro de cada categoría y entre categorías.
4. **Definir si se necesita una o varias estructuras de pago.** Idealmente, debería contarse con tantas estructuras como mercados de referencia tenga la empresa, si estos tienen prácticas salariales diferentes. La estructura sería común para toda la organización y se definirían diferentes niveles de comparación según cada mercado.
  - Las organizaciones que desarrollan sus actividades en varios mercados, al contar con estructuras ajustadas a estos, cuentan con un mayor nivel de precisión y una administración mucho más precisa. Por ello, requieren una mayor inversión en su administración. El desarrollo de una sola estructura necesita una menor inversión, por lo que tiene cierta pérdida de precisión.
  - Determinando sus principales características, como la amplitud de las categorías y los niveles de progresión entre ellas. Si se utilizan varias estructuras, se debe definir cuál es la relación entre ellas.

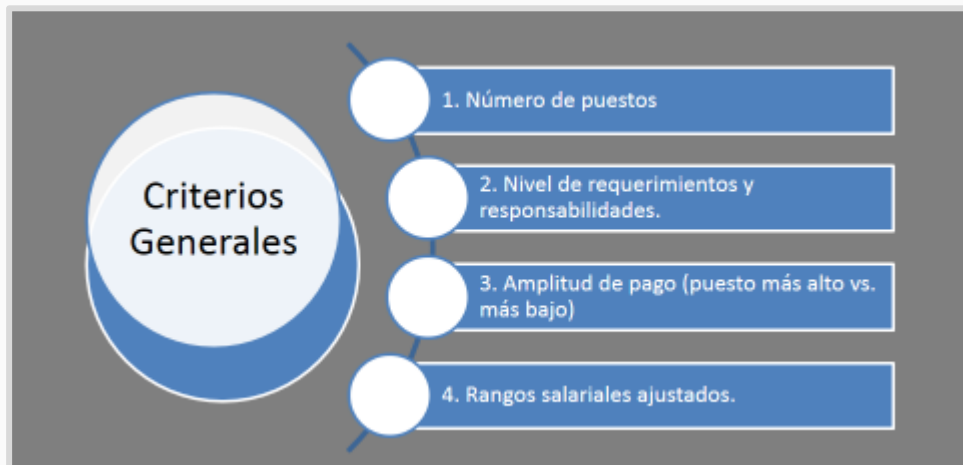
### **Razones para agrupar los puestos**

La evaluación de puestos por puntos no es científica. Los resultados de la evaluación de puestos es un sistema subjetivo puesto bajo control de los factores y grados elegidos, además de cierto consenso. Por lo tanto, esto determina que agrupemos a los puestos con similares puntajes porque decimos que tienen equivalentes requerimientos, responsabilidades y contribución al negocio. Facilita la administración, ya que tomamos decisiones para un nivel determinado de la estructura y no puesto a puesto (ejemplo: beneficios). Además, resulta más fácil comunicar y justificar la estructura de pago. Es difícil justificar pagos distintos para trabajos similares, pero no iguales; de este modo, “los puestos” (no las personas) son considerados como de iguales requerimientos y responsabilidades y, por lo tanto, cuentan con el mismo nivel de pago.

### **¿Cuántas categorías/grados/bandas tiene que tener la estructura?**

No existe una regla definida para determinar el número de categorías o grados, pero sí ciertos criterios generales que se pueden ver resumidos en la Figura 9.

**Figura 9: Criterios generales**

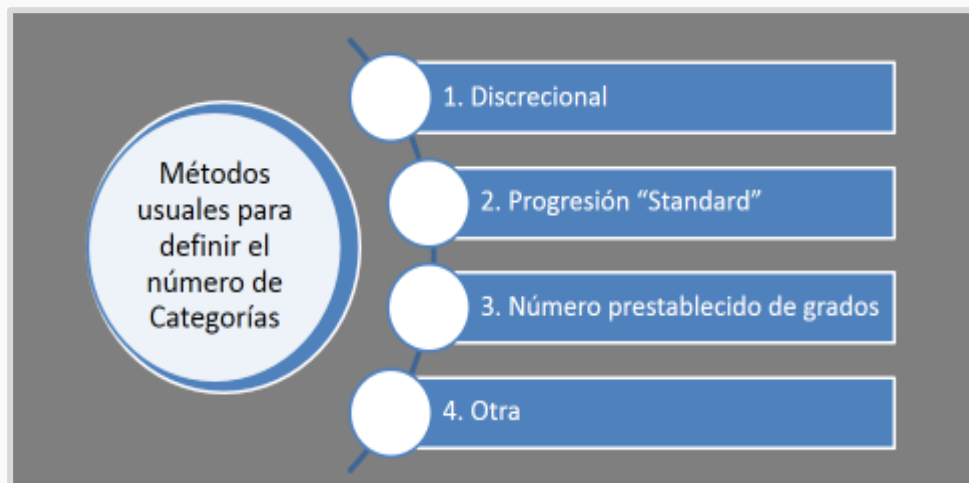


Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

1. El número de categorías/grados dependerá del número de puestos. Generalmente, hay una relación directa entre puestos y categorías: cuanto mayor sea el número de puestos, mayor será la cantidad de categorías o grados necesarios.
2. Cuanto más varía y se complejiza el nivel de los requerimientos y las responsabilidades, mayor será el número de categorías.
3. A mayor amplitud de pago de la estructura (puesto más alto versus más bajo), mayor número de categorías.
4. Cuando los ocupantes de un mismo puesto están agrupados en rangos estrechos y solo pueden percibir aumento por promoción, aumenta el número de grados.

Métodos para definir el número de categorías. En la Figura 10, se resumen los sistemas más utilizados.

**Figura 10: Métodos más usuales para definir el número de categorías**



Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

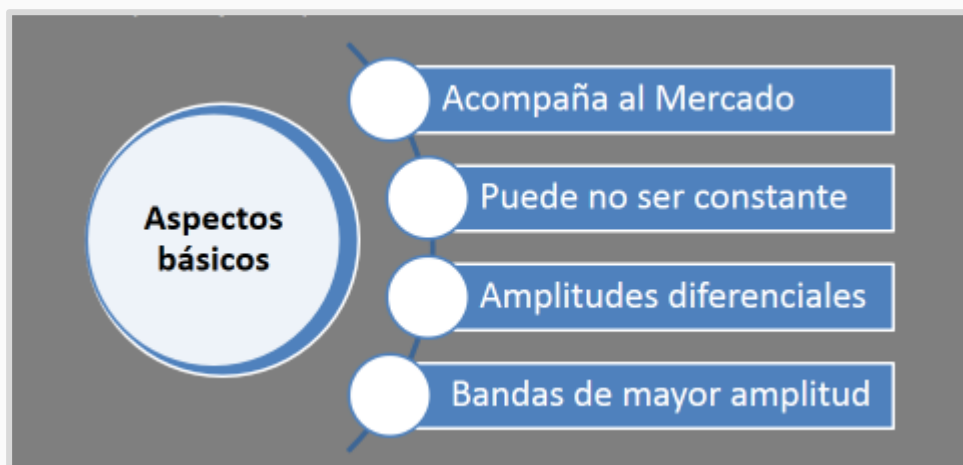
### **Amplitud, progresión y solapamiento. Aspectos básicos**

Para determinar la amplitud de la categoría y el nivel de progresión que utilizar entre categorías, así como el criterio de movilidad dentro de la categoría y entre categorías, es importante comprender algunos aspectos básicos (Figura 10). En general, las estructuras salariales acompañan el comportamiento del mercado, por lo cual la amplitud, progresión y solapamiento entre las distintas categorías puede no ser una constante.

Muchas organizaciones establecen cortes dentro de sus estructuras definiendo niveles de amplitud mayores para los grados salariales de puestos directivos o de especialistas por 2 razones:

- Las posibilidades de promoción se acotan muchísimo al alcanzar posiciones de nivel directivo o alta especialidad, de modo que las personas tienden a permanecer más tiempo en estos puestos. Por lo tanto, se vuelve necesario contar con una banda más ancha para poder reconocer y diferenciar el desempeño y la adquisición de habilidades y competencias por parte de los directores.
- Favorece la flexibilidad para moverse a otros puestos dentro de la organización (entre distintas áreas o hacia otras regiones), premiando la toma de nuevos desafíos profesionales.

**Figura 11: Características de una estructura de compensaciones**



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

## Definiciones y fórmulas de cálculo

**Progresión:** muestra el porcentaje de crecimiento entre las distintas categorías que componen la estructura. Este porcentaje surge de la definición de competitividad efectuada por la organización y acompaña la evolución del mercado.

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Punto medio de categoría superior} - 1}{\text{Punto medio de categoría inferior}}$$

**Amplitud:** a partir del momento en que se decide cuál es el nivel de mercado que se va a utilizar como referencia para definir la competitividad (por ejemplo, mediana), ese valor se constituirá en el punto medio de la categoría o banda.

El punto medio de una categoría o banda representa la remuneración que la empresa está dispuesta a pagar a los ocupantes de los puestos de ella cuando hayan alcanzado el desempeño esperado en sus funciones. Deberán establecerse los límites mínimos y máximos para cada categoría en relación con el punto medio elegido.

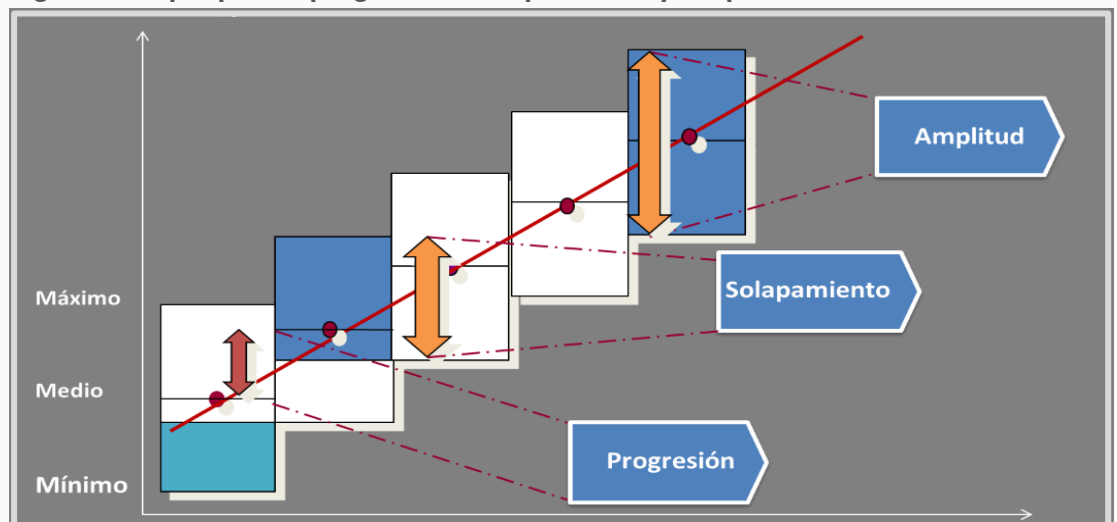
Usualmente, la amplitud entre los límites mínimos y máximos en estructuras típicas puede oscilar entre el 40 % y el 50 %. En la actualidad, teniendo en cuenta la disminución de niveles jerárquicos en las estructuras organizacionales, ha comenzado a aplicarse un concepto denominado *broadbanding*, que define una amplitud económica para la categoría o banda del 100 % o más, con el objetivo de posibilitar y facilitar un desarrollo de carrera horizontal antes que vertical,

otorgando mayor autonomía para administrar las remuneraciones de los puestos incluidos en cada banda, “complementando procesos diseñados para incrementar la velocidad de la compañía, la flexibilidad y el cálculo a la hora de tomar riesgos. El uso de banda ancha apoya esta dinámica organizacional creando una estructura más flexible” (Ahumada, s. f., <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-broadbanding-sistemas-de-pago-frente-al-cambio>).

En general, el tramo o amplitud de las categorías suele dividirse en cuartiles que faciliten la administración de las remuneraciones, según la experiencia y el desempeño de los ocupantes de los puestos.

**Solapamiento:** mientras que la progresión es la consecuencia de la definición de posicionamiento definido por la compañía, la amplitud y el solapamiento responden a otras definiciones.

**Figura 12: Ejemplo de progresión, solapamiento y amplitud**



Fuente: elaboración propia.

Usualmente, se admite que el solapamiento entre categorías o bandas contiguas oscile entre el 15 % y el 25 %. ¿Por qué establecer un solapamiento y fijarle ciertos límites? Podría no existir ningún solapamiento (modelo de convenios colectivos de trabajo). El solapamiento entre categorías contiguas tiene como finalidad principal facilitar el desarrollo del personal dentro de la compañía, de modo de permitir una adecuada administración de los salarios de aquellos empleados que están en condiciones de crecer dentro de la organización pasando a una categoría superior.

La relación que se establece entre el porcentaje de progresión entre los puntos medios de cada categoría y el nivel de amplitud de estas determinará cuál es el solapamiento entre las categorías. En la Tabla 6, podemos observar que, con una progresión del 25 % y una amplitud del 50 %, se genera un solapamiento del 20 %.

**Tabla 6: Modelo de estructura salarial A**

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.

Si sobre la misma categoría definiéramos mantener la progresión del 25 % y pasar a un esquema de bandas más amplias, con una amplitud creciente de entre el 50 % y el 81 %, veremos cómo el solapamiento entre categorías crecerá progresivamente hasta el 42 %.

**Tabla 7: Modelo de estructura salarial B**

Estructura Salarial						
Categ	Importes			Medidas		
	Mínimo	Medio	Máximo	Progresión	Amplitud	Solapam.
1	52429	65536	78643	25%	50%	22%
2	64462	81920	98730	25%	53%	24%
3	79621	102400	124208	25%	56%	27%
4	97800	128000	155502	25%	59%	33%
5	116919	160000	198762	25%	70%	42%
6	139973	200.000	253351	25%	81%	

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, si sobre el mismo modelo nuestra definición de posicionamiento nos lleva a definir porcentajes de progresión crecientes manteniendo el mismo nivel de amplitud, vamos a ver un comportamiento decreciente en el nivel de solapamiento, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 8: Modelo de estructura salarial C**

Estructura Salarial						
Categ	Importes			Medidas		
	Mínimo	Medio	Máximo	Progresión	Amplitud	Solapam.
1	51118	65536	83399	18%	63%	38%
2	60434	77332	98604	18%	63%	38%
3	71452	91252	116467	20%	63%	36%
4	85637	109502	139588	25%	63%	31%
5	106555	136877	173684	25%	63%	31%
6	132583	177.940	253351	30%	63%	

Fuente: elaboración propia.

Luego de esto, ¿cómo se calcula el solapamiento? Podemos aplicar la siguiente fórmula:  $S = (LSCI - LICS)/LICS$ . Donde

- **S**: porcentaje de solapamiento.
- **LSCI**: límite superior de la categoría inferior.
- **LICS**: límite inferior de la categoría superior.

¿Es este solapamiento adecuado para favorecer el desarrollo del personal? Una prueba que podemos efectuar es imaginarnos cómo quedaría un empleado que se encuentre en el promedio de una categoría si se lo promociona a la categoría siguiente. Entonces deberíamos analizar si la ubicación en la cual debería posicionarse en la nueva categoría permite un ajuste que el empleado perciba adecuadamente.

Dependiendo del sistema de evaluación de puestos que hayamos utilizado, el mismo sistema nos brindará generalmente elementos para ayudarnos a definir el número de categorías:

**Sistemas simples:** si se ha utilizado un criterio general cualitativo, el mismo modelo generalmente tiene predefinido el número de categorías que deberían agrupar los distintos niveles jerárquicos de la organización, como se puede observar en la Tabla 9.

**Tabla 9: Modelo de estructura salarial**

Categorías	Personal comprendido
------------	----------------------

1	Empleados iniciales	
2	Empleados calificados	Analista inicial
3	Jefes	
4	Gerentes	
5	Directores	
6	Gerente general	

Fuente: elaboración propia.

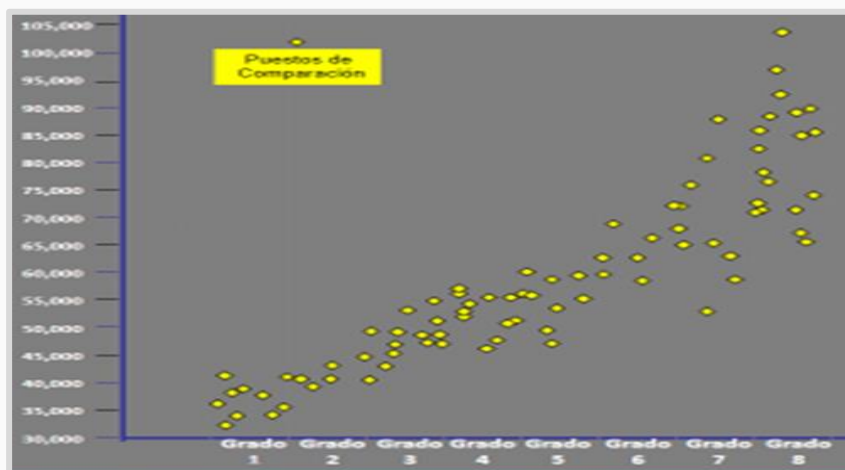
**Sistemas complejos:** cuando utilizamos sistemas cuantitativos, el resultado que obtenemos se verá reflejado en puntos, por lo cual se los puede utilizar para definir el número de categorías. Si tenemos definido que la amplitud en puntos de la categoría no va a superar un porcentaje determinado, tomamos la evaluación más baja y le aplicamos sucesivamente ese porcentaje hasta completar la totalidad de categorías necesarias. Si utilizamos un sistema internacional, el mismo sistema nos brindará las opciones de categorías.

### 3.2.3 Ejemplos de diseños

El proceso base para efectuar un diseño de estructura a partir del momento en que finalizamos el proceso de puestos se puede dividir en pasos:

- **Elaborar el gráfico de dispersión:** en el gráfico de la Figura 13, podemos observar la nube de puntos que corresponde a la dispersión de puestos de una compañía. Sobre ella, rápidamente se pueden identificar las posiciones que, en principio, están sobrepagas.

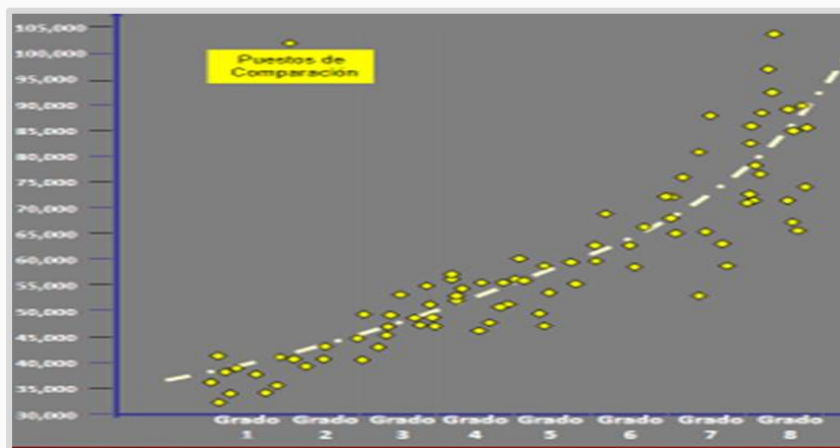
Figura 13: Gráfico de dispersión



Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

Posteriormente, procederemos a calcular la línea de tendencia central (método de mínimos cuadrados), lo cual se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 14: Línea de tendencia central**



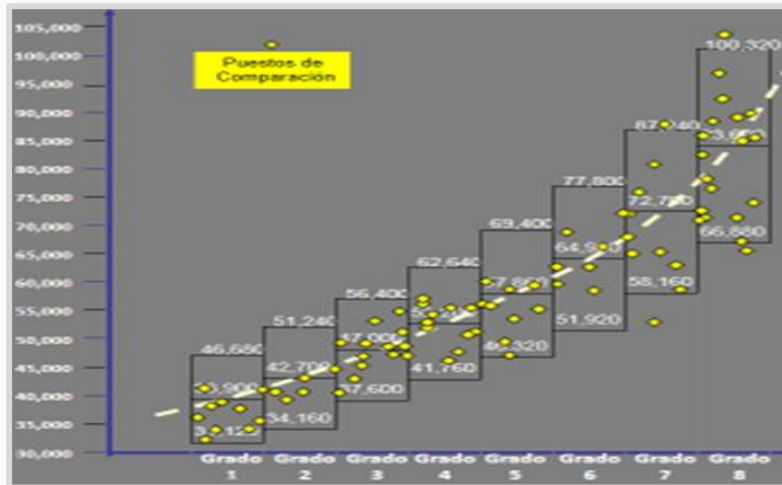
Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

Este método nos servirá para calcular lo siguiente:

- **La línea de práctica de pago de la empresa:** se utilizan los valores reales de cada posición y la tendencia nos muestra el nivel de equidad entre las distintas posiciones.
- **La línea de pago del mercado:** con la misma metodología, en lugar de utilizar los valores reales, se utilizan los importes que surgen del mercado. Esta línea de tendencia nos muestra el nivel de competitividad.
- **La comparación de ambas líneas:** nos permite saber a nivel general nuestro posicionamiento.

Posteriormente, se determinará cuál es el nivel de amplitud que va a tener la escala, tomando como punto medio el resultante de la línea de regresión.

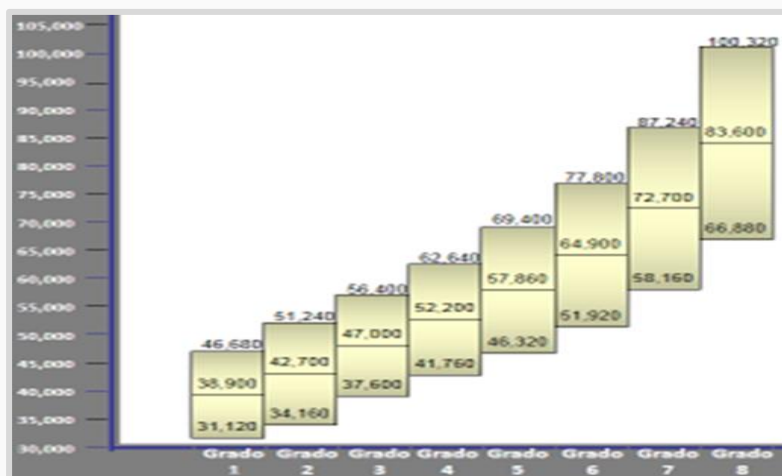
**Figura 15: Amplitud de la escala**



Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

- Con la información del punto anterior, podemos visualizar la estructura completa con su punto mínimo, medio y máximo dentro del rango definido.

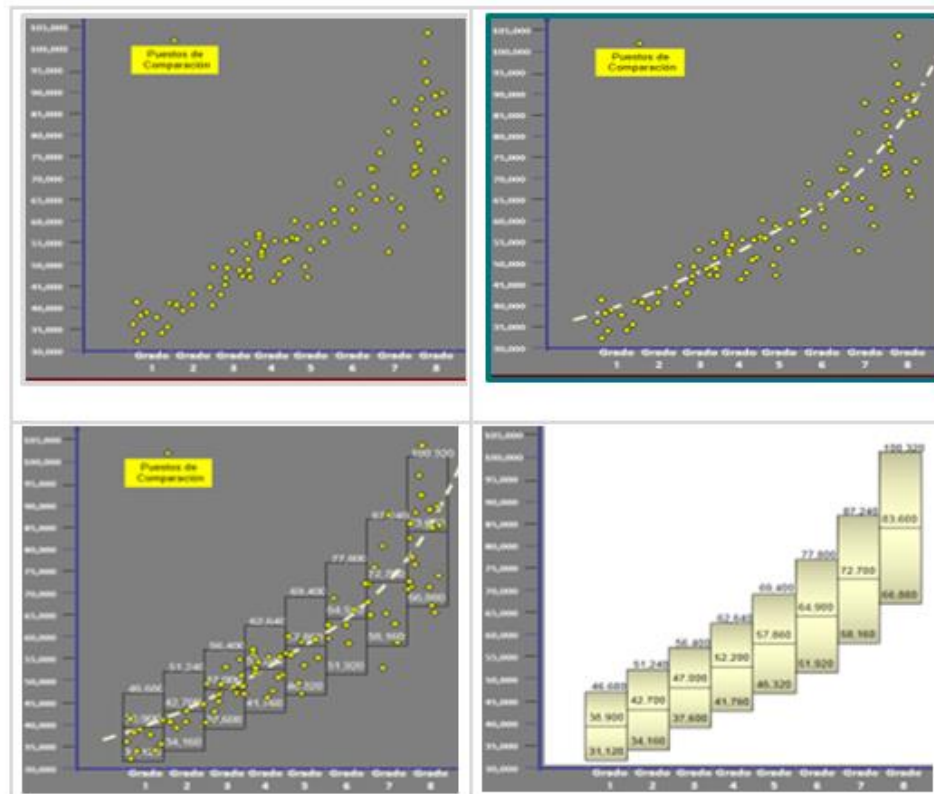
**Figura 16: Estructura salarial**



Fuente: Mercer Human Resource Consulting, s.f.

Adicionalmente, en la Figura 17 podremos ver los cuatro pasos de la secuencia, mientras que en la Tabla 10 veremos la representación de la misma estructura en una tabla, en donde los porcentajes de progresión no son constantes, la definición de amplitud es del 50 % y los porcentajes de solapamiento son decrecientes.

**Figura 17: Desarrollo de una estructura salarial típica**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10: Estructura salarial**

Estructura Salarial						
Grado	Importes			Medidas		
	Mínimo	Medio	Maximo	Progresión	Amplitud	Solapam.
1	31.120	38.900	46.680	10%	50,00%	37%
2	34.160	42.700	51.240	10%	50,00%	36%
3	37.600	47.000	56.400	11%	50,00%	35%
4	41.760	52.200	62.640	11%	50,00%	35%
5	46.288	57.860	69.432	12%	50,00%	34%
6	51.920	64.900	77.880	12%	50,00%	34%
7	58.160	72.700	87.240	15%	50,00%	30%
8	66.880	83.600	100.320		50,00%	

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4 Modelización

Uno de los aspectos más interesantes cuando armamos una escala salarial consiste en ver cómo logramos modelizarla para que se ajuste específicamente a las necesidades de las compañías.

Vimos anteriormente que, cuando analizamos este tema, dependiendo del perfil de compañía, podíamos necesitar una o varias prácticas salariales, escogiendo sistemas tradicionales focalizados en el control o más flexibles, buscando el desarrollo de carrera.

En los ejemplos de las tablas 11 y 12, podemos observar cómo, sobre la base de una estructura de seis niveles y diferentes definiciones de abordaje del mercado, generamos líneas de pago diferentes con similar costo de masa salarial.

**Empresa 1:** define como práctica de pago posicionarse en la mediana de mercado con una amplitud estándar.

**Empresa 2:** se posiciona también en la mediana, pero con una definición de mayor competitividad en los puestos superiores, por lo cual toma como referencia el 90 % de la mediana en los puestos iniciales y el 115 % en los superiores. Con un mismo costo de masa salarial. Define acompañar la mediana del mercado a nivel promedio con una práctica más agresiva en las posiciones superiores.

**Tabla 11: Ejemplo de Empresa 1**

Estructura Salarial Empresa 1								
Categ	Poblac.	Importes			Medidas			
		Mínimo	Medio	Máximo	Progresión	Amplitud	Solapam.	
1	76	52429	65536	78643	25%	50%	20%	
2	80	65536	81920	98304	25%	50%	20%	
3	50	81920	102400	122880	25%	50%	20%	
4	31	102400	128000	153600	25%	50%	20%	
5	4	128000	160000	192000	25%	50%	20%	
6	6	160000	200.000	240000	25%	50%	20%	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12: Ejemplo de Empresa 2**

Estructura Salarial Empresa 2								
Categ	Poblac.	Importes			Medidas			
		Mínimo	Medio	Máximo	Progresión	Amplitud	Solapam.	
1	76	52500	59000	64050	27%	22%	2%	
2	80	62794	73700	84772	27%	35%	13%	
3	50	75020	92200	112530	28%	50%	17%	
4	31	96179	115200	144268	30%	50%	15%	
5	4	125450	176000	188175	28%	50%	17%	
6	6	150428	220.000	225642	28%	50%		

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, dentro de un similar esquema de costos la Empresa 2 ajustó su estructura para reconocer de una manera diferencial sus posiciones de mayor criticidad con una diferencia promedio del 10 % sobre la Empresa 1 en las categorías 5 y 6.

# Referencias

**Ahumada, S.** (s. f.). IEDGE – Broadbanding, sistemas de pago frente al cambio. Recuperado de <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-broadbanding-sistemas-de-pago-frente-al-cambio>

**González, A., Chávez, E. y Cordano, G.** (s. f.). Escalas salariales: la hora de la estrategia. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>