

**PLANEAMIENTO
DEL CAPITAL
HUMANO Y LA
GESTIÓN
ESTRATÉGICA DE
LAS
COMPENSACIONES**

MÓDULO 3.
EVALUACIÓN DE
PERSONAL

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

La creciente profesionalización del deporte a todos los niveles ha hecho que los conceptos e ideas empresariales empiecen a tomar importancia en el rubro. Cada vez más nos encontramos organizaciones deportivas con estructuras y gestión profesionalizadas.

Sin embargo, el deporte vive y se alimenta de la pasión y las emociones, aspectos que no son considerados en la lógica empresarial. También, se caracteriza por lo impredecible e incierto del resultado, contrario a una empresa que busca situaciones que pueden llegar a ser controlables.

Como se puede ver, las organizaciones deportivas tienen dos prioridades, las de índole económica y la de índole deportiva, esto va a direccionar el modelo de evaluación, control y gestión del rendimiento

Llevar adelante un sistema de evaluación y control resulta útil para detectar fortalezas y debilidades de una organización. Ya que este sistema recaba información sobre aspectos internos de la organización y ayuda a localizar áreas de mejora. También, ayuda a identificar áreas donde hay escasez de recursos, para reasignarlos y mejorar el resultado organizativo.

Los modelos de evaluación y conceptos de control y gestión del rendimiento son herramientas útiles, que nos permiten monitorear el modo en que se desempeñan las tareas con el objetivo de acompañar a los empleados a desarrollar y dominar sus tareas, y gestionar los inconvenientes que se le puedan presentar.

El proceso de evaluación se centra, sobre todo, en el rendimiento del personal y los resultados obtenidos por la organización; por eso, se encuentra muy relacionado con la motivación en el trabajo. La manera de proceder para evaluar el resultado de los miembros de la organización tiene que ser una de las principales preocupaciones del administrador, ya que puede influir considerablemente sobre su comportamiento, su grado de compromiso e, incluso, su desarrollo personal.

3.1. Definición de la evaluación

La evaluación se trata de un instrumento al que recurren los administradores para analizar el funcionamiento de su organización. La información resultante de la evaluación permite al administrador organizarse mejor y evitar, así, la repetición de algunos errores.

La evaluación pretende obtener datos cuantitativos, cualitativos o de ambos tipos, que servirán para determinar el estado real de las cosas y las personas y valorar qué es y qué debería ser.

Se trata de evaluar los resultados siguiendo los valores representados en los objetivos, para saber hasta qué punto se han conseguido. En otras palabras, la evaluación debe plantearse en función de objetivos precisos que se han establecido de antemano. Se compara qué es (lo actual) con qué debería ser (lo ideal), el administrador debe evaluar los planes, la estructura de organización, las políticas, los procedimientos, los programas, los métodos de trabajo, la manera de supervisar, el liderazgo, el clima de la organización, el rendimiento del personal, los métodos de comunicación, el proceso de toma de decisiones, etc. Incluso tiene que evaluar el tipo de evaluación.

Hay que evaluar todos los aspectos o todos los elementos que afecten a la eficacia y la eficiencia de la organización.

3.1.1 Objetivos y funciones

De la definición anterior se deduce que en el ámbito de la gestión, la evaluación puede servir para diversas funciones y apuntar hacia diversos objetivos según la aplicación que se quiera hacer de ella.

Una buena comprensión del aspecto cíclico de los procesos de gestión revela la utilidad de la evaluación.

De forma general, la evaluación tiene por objeto atraer la atención hacia ciertos aspectos de la organización, comprobar si los programas alcanzan sus objetivos y si los resultados son positivos o negativos.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

En definitiva, la evaluación pretende determinar o comprobar el grado de rendimiento y eficacia de la organización y su sistema de marco administrativo. Además, aspira a calibrar los puntos fuertes y débiles de la organización con la intención de destacar su eficacia.

Sobre el personal que trabaja en una organización deportiva, la evaluación puede tener como objetivos:

- 1) determinar los puntos fuertes y débiles de los empleados.
- 2) Reconocer y apreciar el valor funcional general de los empleados y determinar la contribución de cada uno al éxito de los programas.
- 3) Formular un pronóstico y juzgar el grado de rendimiento posible que puede alcanzar un empleado.
- 4) Comprobar el progreso de este empleado entre una etapa y otra (de una evaluación a la siguiente).
- 5) Conocer mejor a los empleados para organizarlos y guiarlos mejor.
- 6) Permitir que los empleados se conozcan mejor a sí mismos y aprendan a autodirigirse.
- 7) Comparar y clasificar a los empleados para determinar los aumentos de sueldos, ascensos, etc.
- 8) Servir a la toma de decisiones sobre la renovación de contratos, despidos, cambios de puesto y garantizar un relevo de calidad.
- 9) Identificar las necesidades de formación y desarrollo.

3.1.2 Criterios

Existen seis factores importantes para que la evaluación resulte eficaz:

- **Comunicación:** la evaluación debe constituir una ocasión para comunicar al empleado una información válida y útil sobre el progreso que ha efectuado en la consecución de su trabajo. Cuanto más intercambio de información se produzca entre el supervisor y el empleado, mayores serán las oportunidades de que la evaluación

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

alcance su verdadero objetivo: motivar al individuo y guiarlo en su desarrollo.

- Legitimidad y validez: el empleado debe creer en la evaluación y percibir su pertinencia y utilidad.

- Instrumentalidad: el empleado tiene que ver la relación entre el procedimiento de evaluación y los resultados o recompensas que pretende.

- Expectativas: el empleado debe saber claramente qué se espera de él para dirigir sus esfuerzos en esa dirección. Es la principal ventaja del método de gestión por objetivos.

- Participación: el empleado debe participar en su evaluación. Si se siente motivado y parte de ella, aceptará mejor el sistema.

- Apoyo de los altos directivos: la evaluación no debe constituir solo asunto de los supervisores en los niveles inferiores de la jerarquía de la organización. La política y los procedimientos de evaluación deben contar con el apoyo de toda la organización.

La evaluación debe ser compatible con los objetivos de los programas, es decir, estar en relación directa con los planes y estrategias adoptados en complicidad con los miembros de la organización. La evaluación debe ser un proceso continuo, es decir, que se efectúa sobre una base periódica a lo largo del año.

Los procedimientos y métodos de evaluación deben ser simples y fáciles de comprender y aplicar.

La evaluación debe ser válida; tiene que poner de manifiesto los aspectos del programa y el rendimiento del personal que se desea evaluar. Por último, la evaluación debe ser funcional y positiva, es decir, útil y debe servir para mejorar los programas y ayudar a los empleados a desempeñar mejor su trabajo.

3.1.3 Métodos de evaluación

La evaluación por objetivos es la que mejor se presta al tipo de organizaciones deportivas. La evaluación del rendimiento se realiza

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

con relación a objetivos precisos relacionados con cada una de las responsabilidades del individuo evaluado.

Se evalúan las responsabilidades y los objetivos de trabajo del individuo para un determinado periodo de trabajo. Se trata de que el administrador revise, en primer lugar, la descripción de las tareas y las responsabilidades del empleado, en particular respecto a su importancia relativa para el puesto que ocupa. Por ejemplo, se podría indicar en porcentajes la ponderación de cada una de las responsabilidades de la persona para tenerlo en cuenta en la evaluación.

Para cada responsabilidad se revisan los objetivos establecidos junto con el empleado al principio del periodo de evaluación. Por último, se toman ejemplos de realizaciones concretas por parte del empleado con relación a los objetivos establecidos.

En definitiva, la evaluación del rendimiento debe poder responder a las siguientes preguntas: el empleado, ¿desempeña bien su trabajo?, ¿cuál es su producción?, ¿cuáles son sus realizaciones, sus contribuciones? También se puede, en caso de considerarse necesario, comparar su rendimiento con el de los otros empleados y situar al individuo en la media, por encima o por debajo de esta.

En cuanto a las habilidades del individuo se deben evaluar aquellas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo. Aquí se incluyen, sobre todo, los conocimientos, las habilidades y las características y aptitudes que posee la persona.

Se trata de comprobar durante el periodo de evaluación - y siempre con relación a la descripción de las tareas y las responsabilidades del puesto - si el empleado cuenta con los conocimientos, las habilidades y las características de personalidad y actitudes requeridas para desempeñar bien su trabajo.

En actividad física, el administrador puede, por ejemplo, usar formularios sugeridos para evaluar los conocimientos, las habilidades y las características de personalidad y actitud del empleado y determinar, si lo desea, dónde se sitúa con relación a los demás en lo que a cualidades se refiere.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Los conocimientos, habilidades, características y actitudes deseables son específicas para cada puesto. Se trata, pues, de concretar lo que se cree esencial y deseable para desempeñar bien el trabajo en cuestión; de aquí la importancia de ponerse de acuerdo previamente con el empleado al respecto y apuntarlo en los formularios de evaluación antes de aportar ejemplos concretos que demuestren que el individuo posee las cualidades necesarias.

En el ámbito de los conocimientos, se trata de verificar si el individuo conoce bien su trabajo y evaluar su facilidad para sacar el trabajo necesario. En el de las habilidades (personales, técnicas, conceptuales, humanas, etc.), hay que comprobar si el empleado las utiliza correctamente para efectuar su trabajo.

Por lo que respecta a las características de la personalidad y las actitudes, hay que centrarse en su conducta profesional, su actitud ante los demás compañeros y su comportamiento en las relaciones interpersonales y el ambiente dentro de la organización.

Los conocimientos, habilidades, actitudes y rasgos de carácter deseables y requeridos pueden variar según el puesto. Por eso, repetimos, es importante delimitarlos con anterioridad junto con el empleado.

Coaching

El *coaching* es una forma de desarrollo personal en la cual una persona con experiencia, llamada *coach*, apoya a otra a lograr un objetivo, ya sea personal o profesional. Es una habilidad que puede llegar a ser muy importante y que pretende buscar lo mejor de cada empleado. El *coaching* empodera a los empleados para mantener o mejorar su rendimiento.

El *coaching* es especialmente necesario en aquellas circunstancias en las que el nivel de rendimiento se encuentra debajo de lo deseable. El rendimiento es el resultado de multiplicar destreza por motivación y por recursos. Así, cuando la falta de destreza frena el rendimiento, es fundamental iniciar una acción de formación. Cuando lo que hay es falta de motivación, es importante averiguar el porqué.

El *coaching* puede ayudar a esa persona a encontrar el camino desarrollando un plan de acción junto a su *coach*.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Además, es una herramienta muy valiosa, ya que proporciona continuo *feedback* y ayuda a incrementar el rendimiento de la gente. Para llevarlo adelante hay una serie de técnicas, siendo más conocida la denominada GROW (*goal, reality/resources, option, will*).

1. (G) Determinación de la meta: el proceso de *coaching* se produce porque hay un objetivo deseable para la persona y la organización, y hay una brecha entre donde están y donde quieren estar.

2. (R) Exploración de la realidad y de las soluciones intentadas con/sin éxito. Una vez concretado el objetivo, lo siguiente es determinar con claridad el rendimiento actual, la situación de partida del empleado. Es importante describir el rendimiento actual. Por ejemplo, un tirador no necesita que le digan que ha fallado, ya que se sentirá mal. Lo que necesita saber es que ha quedado tres centímetros por encima del blanco y uno a la izquierda, para así poder corregir el tiro. Cuando se pone el énfasis en las soluciones ya intentadas aparecen las dificultades, que se transforman en problemas como resultado de aquello que el trabajador hace para intentar resolverlo. La no consecución del objetivo se debe a tres tipos de problemas: de comportamiento, emocionales o motivacionales y de creencias limitantes.

3. (O) Definición y generación de opciones y alternativas. El objetivo aquí no es encontrar la solución "correcta", sino generar una lista de opciones válidas para la consecución del objetivo. Esta lista debería ser lo más amplia posible, primando la cantidad ante la calidad para evitar, en parte, los problemas y dificultades que dijimos antes que podían aparecer.

4. (W) Definición y fijación del plan de acción. Una de las características de la dirección usando *coaching* es que lleva implícita una acción para el cambio. Por tanto, siempre hay que fijar un plan de acción y un compromiso para ello, que conduce al empleado hacia el cambio.

Dado que el plan de acción lleva aparejado la obtención de un resultado, ello desencadena la siguiente secuencia:

- Resultado.
- *Feedback*.

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- Aprendizaje.
- Mejora de habilidades.
- Objetivo (cumplimiento o acercamiento).

Pautas para diseñar un plan de acción individual

1. Definir el área de mejora a trabajar.
2. Establecer las acciones específicas a realizar.
3. Fijar quién va a llevar a cabo esas acciones.
4. Fijar el cuándo se va a hacer, a ser posible con fecha y hora.
5. Aclarar el dónde se va a hacer y el cómo.
6. Definir el resultado de dichas acciones.
7. Especificar cómo se va a medir el resultado de las acciones.
8. Pedir un nivel de compromiso al empleado.

Gestión por observación

El *coaching* se enfoca en ayudar a los empleados a lograr sus objetivos, diseñando con ellos un plan de acción a través del *feedback* continuado para alentarlos en el progreso y reorientar los comportamientos no deseables. Todo esto puede complementarse francamente bien con la denominada gestión por observación directa, anteriormente llamada gestión por paseos.

Este método se resume en escuchar, enseñar y ayudar.

1. Si se desea conocer qué es lo que sucede en la organización, el directivo ha de escuchar más que hablar y estar abierto a comentarios y valoraciones. Es deseable hablar último en lugar de hablar primero. Se inicia con un simple ¿cómo va todo?
2. Enseñar no es indicarle a la gente lo que ha de hacer, sino ofrecer formación a los empleados cuando éstos la necesiten. Se trata de desarrollar y mejorar a los trabajadores, empoderándolos para que

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

resuelvan todos sus problemas con preguntas como: ¿qué crees que ha de hacerse?, ¿cómo podríamos ser mejores?

3. Ayudar consiste en llevar a cabo acciones que ayuden a la gente a realizar su trabajo y a satisfacer las demandas de los clientes. La clave está en mejorar el modelo empresarial. Los miembros de la empresa son concededores de las tareas de su trabajo y conocen los problemas que se plantean en él cada día. La labor del directivo es tratar con los imprevistos y facilitar el trabajo, eliminando posibles problemas para que el personal pueda continuar con su labor.

Tras todo ello, el directivo ha de proporcionar algún tipo de *feedback*. Es importante contar cómo van las cosas y, sobre todo, cuando hay problemas. Si el directivo no ofrece ninguna clase de *feedback* y no actúa, los empleados dejarán de proporcionar información, y se perderá la materia prima principal para mejorar el sistema interno de la organización, que es la opinión de los trabajadores.

3.1.4 La entrevista de la evaluación

La preparación y la planificación con las mejores compañeras para llevar adelante una buena entrevista de evaluación.

Se debe fomentar a los empleados a que se expresen y se sientan libres para compartir cualquier opinión acerca de su trabajo y de la organización. Generar este sentimiento creará la confianza necesaria para estar abierto a recibir sus evaluaciones y les permitirá entender que la entrevista es una oportunidad de desarrollo, ya que les permite conocer mejor su rendimiento y, de esta forma, crecer profesionalmente.

Como acabamos de constatar, la evaluación del personal es un proceso complejo y en ocasiones, difícil. En las organizaciones deportivas, el administrador no suele tomarse el tiempo suficiente para observar y analizar a los empleados.

Seguramente, el secreto para un mejor rendimiento se encuentra en una observación más atenta de los empleados y en un mejor trabajo de organización y motivación junto a ellos.

3.2 Modelos de estructuras salariales

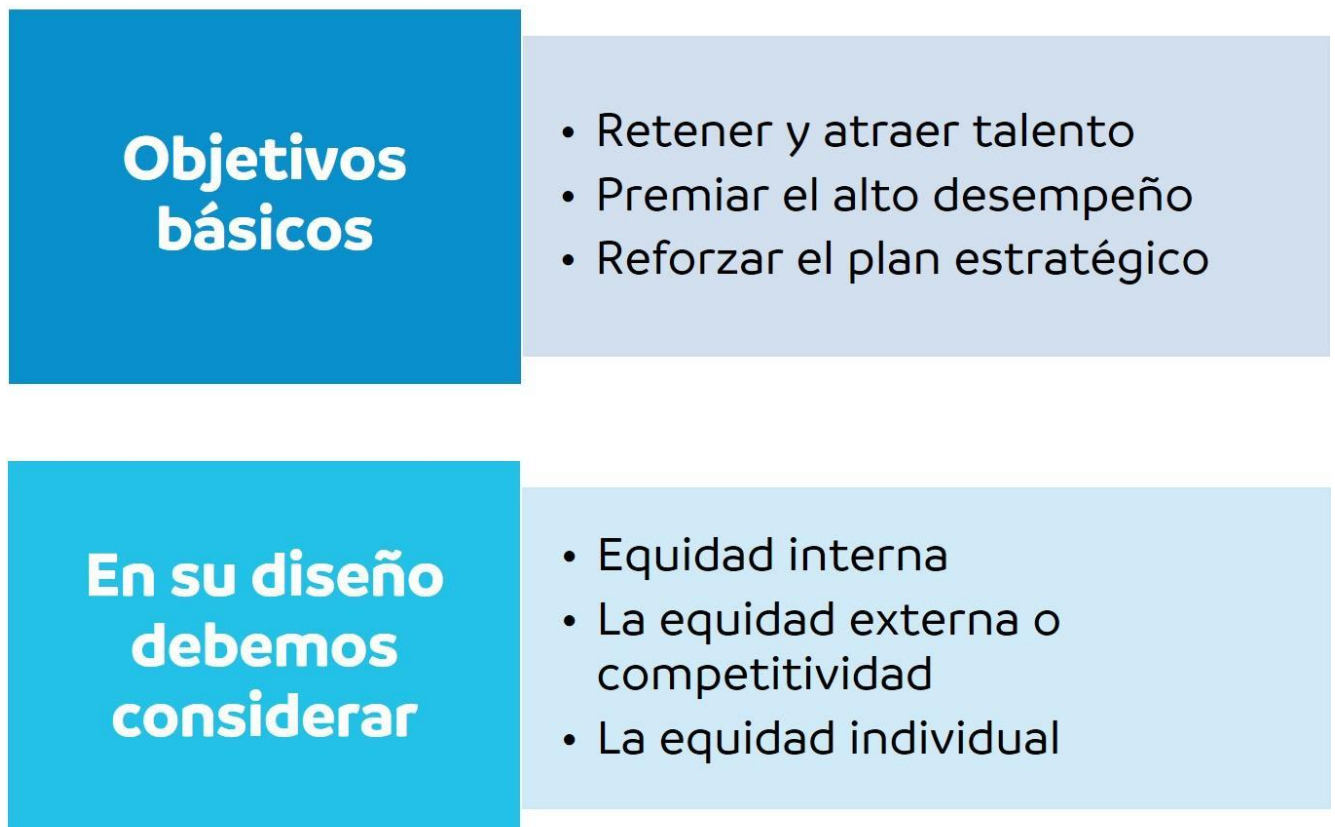
3.2.1 Aspectos a contemplar para su desarrollo

Como veíamos en el apartado anterior, las organizaciones deportivas tienen dos prioridades, las de índole económica y la de índole deportiva. Esta complejidad, sumado al contexto, ha transformado la mirada sobre las estrategias de compensación en este tipo de organizaciones, dejando 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.

Lograr un equilibrio entre la contribución y la remuneración es fundamental para que la organización pueda funcionar con la sensación de equidad entre sus miembros.

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.

Figura 1: Estructura salarial



Fuente: elaboración propia.

Objetivos básicos de la estructura salarial

Permite desarrollar una estrategia muy amplia para:

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

En su diseño se debe tener en consideración:

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

La equidad interna, esto es, 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;
- el mercado.

Marco legal

Sin duda, una de los primeros temas a considerar en la determinación de cualquier estructura salarial es el nivel de relación entre los básicos de convenio aplicables a la actividad, con las posiciones comparables dentro de la estructura, 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.

Por ejemplo, en Argentina, la Unión Trabajadores de Entidades Deportivas y Civiles es una asociación sindical de primer grado que fue fundada el 19 de julio de 1946 y cuenta con personería gremial N.º 309 desde 1956.

Representa a las personas que trabajan en instituciones deportivas y en asociaciones civiles, sociales y culturales; clubes de barrio, clubes de fútbol, gimnasios,

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

natatorios; fundaciones, mutuales, cooperadoras, organizaciones no gubernamentales; cámaras patronales, colegios y cajas profesionales; obras sociales, sindicatos, hoteles sindicales; establecimientos religiosos, hogares, centros de día; barrios cerrados y otros complejos inmobiliarios, clubes de campo, entre otras entidades afines. (UTEDYC, s. f., <https://bit.ly/3v1Yj5K>)

Objetivos

Los principales propósitos de la asociación sindical son: representar y defender los derechos laborales y los intereses individuales y colectivos de los afiliados; concertar convenios colectivos de trabajo; defender las conquistas obtenidas y propiciar la ampliación y el progreso de la legislación social y el régimen de derecho de los fueros sindicales. Asimismo, son objetivos fundamentales la protección del afiliado a través de servicios sociales, asistenciales y de todo cuanto tienda a lograr la felicidad y el bienestar de los trabajadores y sus familias. (UTEDYC, s. f., <https://bit.ly/3v1Yj5K>)

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 son tan importantes?:

- 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 que márgenes de compensación ubicarlo.
- Permite el control de los costos.
- Generar la posibilidad de contar con un mayor nivel de autonomía en la administración salarial. Independientemente de quien

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

tenga la responsabilidad por su administración, adicionalmente si las escalas en su diseño cuentan con un adecuado nivel de amplitud y claras reglas de funcionamiento, facilita a sus administradores el reconocimiento del desempeño individual.

Veamos un ejemplo

Tabla 1: Escala salarial UTEDYC 2022 (expresada en dólares estadounidenses)

UTEDYC - FEDEDAC - AREDA - CCT 736/16

Anexo A - Remuneraciones año 2022

		12 %	8 %	5 %	8 %
Categorías	Base	marzo	mayo	junio	julio
Supervisión 1	494,81	554,18	598,52	628,44	678,72
Supervisión 2	458,31	513,30	554,37	582,09	628,65
Admin 1	436,76	489,17	528,31	554,72	599,10
Admin 2	418,28	468,47	505,95	531,25	573,75
Admin 3	377,29	422,56	456,36	479,18	517,51
Maestranza 1	434,56	486,71	525,64	551,93	596,08
Maestranza 2	414,81	464,58	501,75	526,84	568,98

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Maestranza 3	393,90	441,17	476,46	550,29	540,31
Maestranza 4	375,05	420,05	453,66	476,34	514,45
Maestranza 5	357,83	432,83	454,47	477,19	515,37

Fuente: adaptación propia con base en UTEDYC, 2022, <https://bit.ly/3vL6Cao>

3.2.2 Criterios generales, pautas básicas

Factores que inciden en el nivel de pago:

En su diseño hay que contemplar una multiplicidad de factores tanto internos como externos. En la figura 2 se pueden visualizar dichos factores.

Figura 2: Clave de éxito



Fuente: elaboración propia.

Al intervenir tantos factores en el desarrollo e implementación de las políticas salariales, los consultores externos agregan valor diferenciador. Con su conocimiento del mercado - y de la realidad de muchas compañías -, pueden prestar un alto nivel de colaboración no solo en la construcción de herramientas de administración como son los sistemas de evaluación de puestos y las escalas salariales,

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

sino también en el ajuste de las estrategias del capital humano que apoyen el plan de negocios.

Adicionalmente, el contar con el acompañamiento de empresas de consultoría o consultores independientes mejora la visión al conocer diferentes realidades y culturas del mercado, facilitando la homogeneidad del sistema y despojándose de gran parte de la subjetividad interna que cada organización arrastra, brindándole un mayor nivel de equidad interna y externa.

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, para implementar una estructura salarial agrupando a 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 las 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 a nivel general.
- **Ordenar los puestos por peso relativo y agruparlos 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.
- Analizar de modo integral la consistencia de los puestos (mapeo); y

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

- determinar el número de categorías o grados que va a tener la escala.
2. **Fijar una política en relación con el mercado:** cuál es el mercado/s de comparación, nivel de posicionamiento, 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, se debería contar con tantas estructuras como mercados de referencia tenga la organización si estos tienen prácticas salariales diferentes. La estructura sería común para toda la organización, definiéndose 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 lo tanto, requieren una mayor inversión en su administración; en cambio, el desarrollo de una sola estructura requiere de una menor inversión con una cierta pérdida de precisión.
 - Determinar sus principales características: la amplitud de la categoría y los niveles de progresión entre ellas. Si se utiliza más de una estructura cuál es la relación entre ellas.

Veamos un ejemplo de estructura salarial del Comité Olímpico De Barbados (CON)

El CON de Barbados utiliza una serie de incentivos económicos y en especie para motivar al personal. Tal vez lo más importante es el modo en que el manual detalla con claridad el sistema utilizado para evaluar al personal. Así, se evitan en parte las quejas de favoritismo.

Aumentos por méritos

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Al firmar el contrato se informa a cada persona de la categoría en la que se encuadra su puesto. Anualmente, se revisa la remuneración, en función de la inflación y de los méritos. El aumento por méritos se basa en el informe de la Jefatura de Oficina o de la Secretaría General sobre el funcionamiento durante el año.

Evaluación

Una vez que se confirma el contrato de una persona, la Jefatura de Oficina o la Secretaría General evaluará su rendimiento dos veces al año. Esta valoración de la capacidad y el rendimiento se realiza sobre la base de:

- a. La calidad del trabajo que se está desarrollando.
- b. La cantidad de trabajo efectuada.
- c. El informe de puntualidad y ausencias.
- d. El modo de actuar ante nuevas tareas e instrucciones.
- e. El interés mostrado en el trabajo y en el de quienes le rodean.
- f. La capacidad de asumir un puesto de más responsabilidad dentro de la empresa.
- g. La actitud ante el resto del personal.

Gratificaciones

Suponen normalmente el salario de un mes y se pagan a lo largo del mes de diciembre, según disponga el Comité Ejecutivo. No constituyen un derecho automático del personal.

Seguro

Cuando se confirma el contrato, la persona puede elegir formar parte y cotizar por un seguro de vida y a los planes de seguro de salud y accidente de la empresa. Está paga una parte del coste de estos servicios.

Permiso por estudios

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

Es comprensible que de vez en cuando el personal se apunte a cursos fuera del lugar de trabajo en su esfuerzo por mejorar su propio desarrollo profesional. Se concede una semana al año de permiso de estudios. Se analizarán las solicitudes de prórroga de la licencia. Esta licencia incluye tiempo para estudio y realización de exámenes.

3.2.3 Particularidades

En las organizaciones deportivas, a la hora de establecer modelos de escalas salariales, se tiene que considerar un actor fundamental: **el deportista profesional**.

Si bien forma parte de la organización, sus características lo hacen particular a la hora de establecer las remuneraciones.

Las organizaciones deportivas suelen utilizar

modelos de presupuesto salarial de jugadores para elaborar más fácilmente la compensación tanto para los jugadores existentes como para los que se espera que sean adquiridos. De esta manera, un equipo profesional puede mejorar su agilidad y velocidad durante las negociaciones de compensación, y puede reducir las posibilidades de que los errores de cálculo distorsionen los presupuestos y las tácticas.

Los presupuestos salariales de los jugadores se consideran modelos de planificación de capital humano y son utilizados por los gerentes de presupuesto para asignar fondos a los paquetes de compensación de los jugadores.

Algunas de las principales funcionalidades de este tipo de formulario es que comienza con una serie de estimaciones y luego las usa para asignar cantidades a los jugadores existentes y los reclutas esperados. Por ejemplo: el monto total del tope del equipo, los costos actuales de los jugadores frente al límite del equipo y el capital destinado a nuevas incorporaciones.

Los detalles por jugador pueden incluir: posición, edad, experiencia, salario, monto del contrato, años restantes

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

en el contrato, monto garantizado y año de vencimiento. (Solver Global, s. f., <https://bit.ly/3rTx9RI>)

Existen otros informes que se utilizan a menudo junto con los modelos de presupuesto salarial de los jugadores.

Los departamentos de Recursos Humanos, Planificación y Análisis Financiero a veces utilizan varios modelos diferentes de presupuesto salarial del jugador, junto con paneles de control de jugadores de equipo, paneles estadísticos de jugadores, informes históricos de salarios, informes de ganancias y pérdidas, modelos completos de presupuesto y pronóstico y otras herramientas de gestión y control. (Solver Global, s. f., <https://bit.ly/3rTx9RI>)

Los salarios de los deportistas olímpicos

El Comité Olímpico Internacional es el encargado de promover los juegos olímpicos, sin embargo, no entrega premios en dinero, sino que entrega las medallas y envía un "diploma olímpico"- un certificado -, a todos los que terminan entre los ocho primeros.

Así mismo, los ganadores de medallas olímpicas reciben una recompensa en efectivo de su **comité olímpico local**.

En países como Estados Unidos, el Comité Olímpico y Paralímpico de la Unión Americana, asegura que actualmente da a sus atletas olímpicos unos 37 mil dólares por cada medalla de oro que ganen en los Juegos, más 22.500 dólares por cada plata y 15.000 dólares por cada bronce.

Otras naciones tienen un fondo de premios para los ganadores de medallas más altas. Singapur paga a los atletas olímpicos un millón de dólares por cada oro, mientras que Indonesia entrega cheques por poco menos de 750 mil dólares a cada ganador del evento.

Respecto a los incentivos por participación en los Juegos Olímpicos Tokio 2020, los colombianos que ganen medallas

PLANEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS COMPENSACIONES

de oro recibirán un premio de 240 salarios mínimos mensuales legales vigentes (unos \$218.046.240) las medallas de plata recibirán 140 smmlv (unos \$127 193 640) y el bronce recibirá \$90 852 600, cifra que corresponde a 100 smmlv. (Saber más Ser más, s. f., <https://bit.ly/3y27cDD>)

Referencias

Saber más Ser más (s. f.). *¿Cuánto ganan los medallistas olímpicos en Colombia y el mundo?* Recuperado de <https://www.sabermassermas.com/cuanto-ganan-los-medallistas-olimpicos-en-colombia-y-el-mundo/>

Solver Global (s. f.). *Presupuesto Salarial de los Jugadores para Equipos Deportivos Profesionales.* Recuperado de <https://www.solveglobal.com/es/glosario-de-plantillas-de-informes-presupuestos-previsiones-y-dashboards/presupuesto-salarial-de-los-jugadores-para-equipos-deportivos-profesionales/>

UTEDYC (2022). *Escala salarial UTEDYC-FEDEDAC-AREDA-CCT736/16.* Recuperado de <https://www.utedyc.org.ar/legales/visualizadorjs.aspx?UB=5BD36F422144412F408F65402E55412F4C93550073171D7011D2564B26&EA=3>

UTEDYC (s. f.). *¿Qué es UTEDYC?* Recuperado de https://www.utedyc.org.ar/que_es_utedyc.html