

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN  
PROCESOS LIDERADOS POR EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

**Diana Carolina Daza Rodríguez**

**Rosa María Martín Hernández**

**Jeimy Yanira Sosa Romero**

**Yesenia Milena Vargas Urrego**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLIV**

**BOGOTÁ**

**2013**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN  
PROCESOS LIDERADOS POR EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA**

**Diana Carolina Daza Rodríguez**

**Rosa María Martín Hernández**

**Jeimy Yanira Sosa Romero**

**Yesenia Milena Vargas Urrego**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Tutor Temático**

**Giovanni Salomón Díaz**

**Director de la Especialización**

**Dr. Jorge Giraldo Vanegas**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLIV**

**BOGOTÁ**

**2013**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**Bogotá, Octubre 15 de 2013**

## Tabla de Contenido

JUSTIFICACIÓN.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
OBJETIVOS.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
HIPÓTESIS.....	11
METODOLOGÍA.....	11
ALCANCE.....	11
1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	12
1.1 COMPENSACIÓN.....	12
1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN.....	17
1.3 INCENTIVOS Y BENEFICIOS.....	26
2. OTROS PROCESOS LIDERADOS POR GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN.....	32
2.1 SELECCIÓN.....	32
2.1.1 Relación del proceso de Selección con la Compensación.....	38
2.2 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	39
2.2.1 Relación del proceso de Formación y Capacitación con la Compensación.....	43
2.3 DESARROLLO.....	44
2.3.1 Relación del proceso de Desarrollo con la Compensación.....	46
2.4 RETENCION DE PERSONAL.....	47
2.4.1 Relación del proceso de Retención de Personal con la Compensación.....	52
2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	52
2.5.1 Relación del proceso de Evaluación de desempeño con la Compensación.....	59
2.6 MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES.....	60

2.6.1	Relación del Mantenimiento de las relaciones laborales (Clima Organizacional) con la Compensación.....	63
2.7	ESQUEMA DE LAS RELACIONES DE LA COMPENSACIÓN CON LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	64
3.	CONCLUSIONES .....	66
4.	RECOMENDACIONES.....	68
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	69

## Índice de tablas

Tabla 1. Comparación con base en el conocimiento y planes con base en el trabajo .....	21
Tabla 2. Nueva filosofía de la remuneración.....	25
Tabla 3. Planes de salario con base en incentivos .....	26
Tabla 4. Tipos de criterios de desempeño y ejemplos .....	56
Tabla 5. Evaluación de las técnicas de estimación de desempeño .....	58

## Índice de Figuras

Figura 1. Sistema de Compensación y planificación de recursos humanos .....	18
Figura 2. Variables a tener en cuenta en el diseño de una política retributiva. Áreas de impacto .....	18
Figura 3. Modelo de Salario .....	20
Figura 4. Validación predictiva y concurrente .....	35
Figura 5. Modelo de las etapas y relaciones en la formación .....	40
Figura 6. Nueva realidad empresarial .....	49
Figura 7. No sentirse valorados es una gran razón para retirarse .....	51
Figura 8. Proceso para realizar Evaluación de desempeño.....	54
Figura 9. Relaciones laborales .....	61
Figura 10. Esquema de relaciones entre la compensación y otros procesos de gestión humana.....	65

## **RESUMEN**

Las áreas de gestión humana son responsables de liderar diferentes procesos asociados a la administración de los recursos humanos. Se elaboró el presente ensayo bibliográfico a partir de la revisión teórica sobre esos procesos, para observar y analizar la relación e impacto que pueden tener entre sí, específicamente en lo referente a la compensación. Por tal razón se contextualizan y exponen los procesos de Compensación, Selección, Formación y Capacitación, Desarrollo, Retención de personal, Evaluación de desempeño y mantenimiento de Relaciones laborales, haciendo la revisión de varios autores, para proponer un esquema que facilita la incorporación de la compensación en los procesos de gestión humana.

Palabras Clave: COMPENSACIÓN, SELECCIÓN, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, DESARROLLO, RETENCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, CLIMA LABORAL, RELACIONES LABORALES, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

## **ABSTRACT**

The areas of human resources are responsible for leading a variety of processes associated with human resources management. This essay was developed from the review of theoretical literature of these processes to observe both, the relationship and the impact of them on compensation. First, it thus necessary to contextualize and describe the compensation processes, recruiting and selection, training and development, retention, performance assessment and the maintenance of employment relationships, using a wide range of authors. Later, a scheme is proposed to facilitate the incorporation of compensation in the human resources management processes.

Key Words: COMPENSATION, SELECTION, TRAINING, DEVELOPMENT, RETENTION, PERFORMANCE ASSESSMENT, WORKING ENVIRONMENT, EMPLOYMENT RELATIONSHIPS, HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.



## ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN PROCESOS LIDERADOS POR EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

### JUSTIFICACIÓN

Aunque las empresas produzcan bienes o servicios, quienes están generando toda la articulación para la obtención de resultados, son personas, inclusive, en los procesos de producción más automatizados, *detrás de la maquina hay un ser humano*.

Proponer métodos, estrategias y demás alternativas para obtener el mejor resultado de la interacción entre el ser humano, la maquina (si existe) y los objetivos trazados por la organización, ha despertado gran interés desde diferentes disciplinas del conocimiento, tales como las ciencias económicas, ciencias administrativas, ciencias sociales y humanidades.

Para efectos del presente ensayo, se tomará como referente lo mencionado desde las ciencias administrativas, específicamente desde la administración de recursos humanos, siendo ésta considerada una disciplina importante en la estrategia de una organización, toda vez que involucra una serie de procesos que facilitan, o pueden incluso llegar a obstaculizar, el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la compañía, alineados precisamente a sus recursos humanos.

Dentro de los procesos que se consideran en la administración de recursos humanos y que presentan una relación entre ellos por ser parte de un mismo sistema, se pueden mencionar: provisión externa del personal, vinculación, desarrollo de los empleados, formación, retención, compensación, beneficios, salud ocupacional, relaciones laborales, seguimiento al cumplimiento de sus objetivos, entre otros. Adicionalmente se deben considerar las condiciones propias de la organización, así como las condiciones externas, éstas últimas asociadas a aspectos sociales, culturales, políticos y económicos que rodean a la organización e incluso le impactan.

Uno de los procesos mencionados previamente es el de compensación. La compensación (en un sentido estricto) es un término utilizado para definir el pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona como intercambio por su trabajo o el cumplimiento de sus actividades. El concepto de compensación se ha mantenido estable históricamente, sin embargo la forma de

realizar la compensación ha presentado variaciones, apreciando la realidad del mercado, las características socio económicas del momento y por supuesto, la globalización.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, es interesante poder observar como la compensación deja de ser simplemente una retribución, para convertirse en un aspecto clave que incide directamente en los resultados de una compañía.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta el dinamismo al que se enfrentan las compañías con respecto al tema de la compensación y que éste hace parte del sistema de administración de gestión humana, es probable que genere alteraciones a favor o en contra del resultado final esperado por la organización con respecto a la productividad, relaciones e iniciativa de sus colaboradores.

Para efectos del presente ensayo se consideraran algunos procesos liderados generalmente desde el área de gestión humana y de los cuales se buscará establecer su relación con la compensación, generando una aproximación teórica, su análisis crítico y de esta forma mencionar las ventajas que pueden tener en cuenta las organizaciones para considerar incluir dentro de sus procesos la administración de la compensación y beneficios

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la compensación y beneficios en los procesos de Selección, Formación y Capacitación, Desarrollo, Retención de personal, Evaluación de desempeño y Mantenimiento de Relaciones laborales liderados desde el área de gestión humana, con el fin de establecer las ventajas de implementar la administración de compensación y beneficios.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los diferentes aspectos asociados a de compensación y beneficios y su administración como proceso.

- Realizar una descripción teórica de los procesos de Selección, Capacitación, Desarrollo, Retención de personal y Mantenimiento de Relaciones laborales liderados desde el área de gestión humana.
- Analizar la relación entre los procesos mencionados.
- Analizar el impacto en la productividad, asociado a la administración de compensación y beneficios.

## **HIPÓTESIS**

La atención en una adecuada administración de compensación y beneficios, influye de manera positiva en diferentes procesos liderados desde el área de gestión humana.

## **METODOLOGÍA**

A partir de la identificación del problema se realizó la búsqueda bibliográfica asociada al tema de la compensación y procesos liderados desde el área de gestión humana, haciendo una investigación de tipo descriptivo, se analizó la información para obtener como resultado el presente ensayo bibliográfico.

## **ALCANCE**

El presente ensayo es un aporte en el análisis de la relación de los procesos liderados en el área de gestión humana. Pretende establecer un esquema en el que se identifiquen las relaciones existentes entre el proceso de compensación y algunos procesos del área. En este sentido, esta revisión es una primera aproximación, de la cual pueden surgir nuevas formas de relacionar los procesos a fin de obtener una administración integral de los recursos humanos.

# 1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

## 1.1 COMPENSACIÓN

Para referirse a la compensación y beneficios, es importante comenzar por entender a que se refiere el concepto de compensación. Para Aquino et al (1993) en la compensación se incluyen términos como salarios, sueldos, jornales, beneficios e incentivos, es decir todo tipo de retribución que hace un empleador a sus colaboradores. Desde la Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas UTE, se elaboró un documento para sus empleados donde se especificó que la compensación "...es toda prestación de carácter remuneratorio complementaria al sueldo base, que pretende retribuir aquellas funciones que habitualmente impliquen una exigencia especial. Se establece expresamente que las compensaciones son inherentes al puesto de trabajo, perdiéndose tal derecho, al cambiar de puesto"<sup>1</sup>.

Con base en estas definiciones se puede considerar que la compensación (en un sentido estricto) es un término utilizado para definir el pago, sueldo, salario, remuneración o retribución que recibe una persona como intercambio por su trabajo o el cumplimiento de sus actividades. El concepto de compensación se ha mantenido estable históricamente, sin embargo la forma de realizar la compensación ha presentado variaciones, apreciando la realidad del mercado, las características socio económicas del momento y por supuesto, la globalización.

Teniendo en cuenta que la compensación incluye el término salario, para Álvarez (1985) en la legislación colombiana "el salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc."<sup>2</sup>

Álvarez (1985) mencionó que al referirse a la compensación o remuneración, existen diversos enfoques que son necesarios tener en cuenta para poder

---

<sup>1</sup> Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas UTE. Sistema de compensaciones. Recuperado el 3 de Agosto de <http://www.ute.com.uy/pags/Institucional/documentos/Anexo%20II.d%20-%20Sistema%20de%20compensaciones.pdf>

<sup>2</sup> ÁLVAREZ, Augusto. La Administración de sueldos y salarios. Tercera ed. Bogotá: Italggraf. 1985. p.39

comprender la dimensión de lo que implica la compensación, tales aspectos son por ejemplo el Aspecto Ético o Moral, el Aspecto Sociológico y el Aspecto económico. Es interesante observar que ya en 1960 Louis y Jean Danty-Lafrance escribieron sobre lo que ellos consideraban las condiciones de un buen salario, incluyendo las manifestadas por Álvarez.

En cuanto al aspecto ético del salario, Álvarez (1985) se establece que este debe ser justo y aún cuando la percepción de justicia pueda ser subjetiva (lo que es justo para uno, no necesariamente es justo para otro), se debe tener en cuenta que existen unos principios generales asociados a la justicia, en este caso particular, por ejemplo que los salarios equivalgan al esfuerzo realizado por el trabajador y que le permitan responder a sus necesidades.

En el aspecto sociológico (que incluye aspectos sociales y psicológicos) Álvarez (1985) se refiere a que el salario genera un símbolo de estatus, de tal forma que cuando incrementa el salario, la persona “percibe” que su estatus también incrementa, por lo anterior los cambios (grandes o pequeños) en el salario, afectarán de forma significativa el valor simbólico de estatus que perciben de sí mismos los empleados. Los Danty-Lafrance, por su parte mencionan que el salario debe permitir que los obreros sostengan a su familia, les garantice un futuro próximo y permita que el clima de la empresa sea favorable.

En el aspecto psicológico, Arnold, Randall et al (2002) mencionan que los trabajadores mantienen ciertas actitudes hacia sus empleadores y que éstas en parte están definidas por el contrato psicológico, que si bien no está por escrito ni es un agregado formal en el trabajo, existe y afecta los comportamientos de los trabajadores. Adicionalmente mencionan los autores, que estos comportamientos en parte están determinados por el cumplimiento que hagan los empleadores de los acuerdos establecidos, entre ellos el acuerdo sobre la remuneración.

Propender por el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre empleadores y empleados debería ser una estrategia de buen gobierno corporativo, para potenciar la motivación de los colaboradores y establecer mecanismos de medición que permitan observar la relación de esta estrategia, con la obtención de las metas organizacionales.

En el aspecto económico, Álvarez (1985) menciona “el salario es importante puesto que constituye para la mayor parte de la población económicamente activa

su única fuente de ingresos, y de él depende en mayor o menor proporción su grado de bienestar”<sup>3</sup>. Danty La-France (1960) aclara que para un empleado adquiere una importancia importante el valor adquisitivo que pueda tener con su salario, por tanto siempre estará buscando los salarios más altos a cambio de su trabajo. Así mismo comentan que “es conveniente unir el salario al trabajo producido por una relación precisa y fácilmente discernible; no se trata solamente de la cantidad de trabajo ejecutado, sino que es necesario también hacer intervenir la calidad del trabajo, su grado de dificultad y, de una manera general, todos los factores que influyen en el resultado”<sup>4</sup>

Fitz-enz (1999) indicó que los empleados asumen diferentes actitudes con respecto a la remuneración y se refirió específicamente al dinero: “... se deduce que la opinión de los empleados respecto a su sueldo\* guardará alguna relación con otros aspectos del comportamiento laboral”<sup>5</sup> y cita

“Smith y Wakeley apuntaron que el sueldo se ha observado desde varios puntos de vista por los teóricos:

1. El dinero es un medio general de satisfacer necesidades
2. El dinero es un incentivo básico
3. El dinero puede ser un atenuador de la ansiedad
4. El dinero hace que los trabajadores no se sientan del todo insatisfechos, pero no los motiva
5. El dinero es un instrumento para alcanzar una meta que se valora

Sea cual fuere el punto de vista por el cual usted se decante, es probable que convenga en que el sueldo es un asunto importante en la mente de sus trabajadores”<sup>6</sup>

Marín (2005) hace la observación que restar importancia al tema del dinero en la remuneración “genera profundas insatisfacciones, que restan potencial de motivación a los otros factores de motivación, de carácter más psicológico e

---

<sup>3</sup> Ibid., p.49

\* Nota de las autoras: En el documento al que se hace referencia, el sueldo se refiere específicamente a la remuneración en dinero.

<sup>4</sup> DANTY LA-FRANCE Louis y DANTY LA-FRANCE Jean. Práctica de la remuneración del trabajo. Madrid: Rialp. 1960. p. 53

<sup>5</sup> FITZ-ENC, Jac. Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Bilbao: Deusto. 1999. p.159

<sup>6</sup> Ibid., p.159

intelectual (necesidades de pertenencia, reconocimiento, creatividad, autorrealización), precisamente determinantes del conocimiento y el desarrollo de la organización”<sup>7</sup>

Si bien dentro de las teorías asociadas al factor dinero se expresa que éste no necesariamente es un motivador, no se puede desconocer que son pocas las personas que trabajan en organizaciones, a cambio de ninguna compensación económica, por tanto el dinero no puede ser relegado del análisis de la compensación ni de la relación que guarda con los aspectos psicológicos de un trabajador, teniendo en cuenta que culturalmente se está promoviendo el *meme* “trabajo por gusto y no por dinero”, seguramente la mayoría también, además del gusto lo hacen por el dinero.

Los Danty-Lafrance (1960) recopilaron en su trabajo algunas teorías económicas acerca de los salarios, las cuales se han tenido en consideración y ofrecen lineamientos a tener en cuenta cuando se considere la administración de la compensación, se mencionan a continuación las que representan mayor relevancia a juicio de las autoras del presente ensayo:

- Teoría del fondo de salarios: Debe existir un fondo que reúna el total necesario para el pago de salarios de los trabajadores, de esta forma se estima que los salarios solo pueden incrementar en forma proporcional al incremento del fondo. Esta teoría años después ha sido prácticamente reevaluada, teniendo en cuenta que la asignación del dinero al fondo no se relacionaba con la productividad o ingresos de la compañía, lo cual hacía prácticamente invariable la variación de los salarios, sin embargo sirvió para dar cimiento a teorías de pago equitativo.
- Teoría del valor de cambio: Los salarios deberían medirse según el trabajo que ha sido necesario para darle valor a un producto, considerando que quienes han sido parte de la producción del mismo, son personas medianamente hábiles. Esta teoría formula apreciaciones para considerar los aspectos de pagos por desempeño
- Ley de oferta y demanda: El salario incrementa o disminuye según los requerimientos del mercado, es decir, cuanto más necesidad exista de un producto, es más probable que los empleados deban trabajar mejor,

---

<sup>7</sup> MARIN M, Henry. Transformación Cultural, Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano. Medellín: Impresos Begón Ltda. 2005. p. 113

entonces si se obtienen los resultados se verá reflejado en su salario, por otro lado, si la demanda de productos disminuye, la necesidad de tener empleados disminuye y por ende el salario asignado.

- El salario equitativo: El salario no debe establecerse únicamente en función del mercado, sino que debe garantizar un nivel de vida digno a los empleados que trabajan en dicha compañía.
- Teoría de la Productividad: Colin Clark (citado por Danty-LaFrance) concluyó que “el poder de adquisición de los salarios se establece en un punto que depende del nivel del progreso técnico de un país en la época y para el producto considerado... entonces la productividad es la medida del progreso técnico”<sup>8</sup>, argumentando que el poder adquisitivo, es el que da valor al salario y de esta manera dependerá del desarrollo de la sociedad, las posibilidades adquisitivas que una persona tenga con su salario. Se asocia el concepto de poder adquisitivo, al hecho que entre más productiva sea una sociedad, más posibilidades tendrá de mejorar las condiciones de salario de las personas, mejorando así su bienestar.
- Teoría de los salarios altos: Henry Ford, fue el promotor de esta teoría, argumentando que al incrementar los salarios de las personas, incrementaba su poder adquisitivo, se dinamizaba la economía y entonces se impulsaba la productividad. De alguna manera es una formulación inversa de la teoría de la productividad, sin embargo es claro que el simple hecho de ofrecer sueldos altos a cambio de nada, genera un riesgo de pérdida de dinero, sin garantizarse la calidad, el desarrollo e incluso el mismo incremento de la productividad. Ahora, si la productividad crece, una alternativa es mejorar los salarios, o generar estrategias asociadas a la compensación (beneficios e incentivos) que mantengan la motivación y satisfacción de los empleados.

Estas teorías dejan entrever, que la administración de la compensación y beneficios en las organizaciones, dependerán entonces de factores asociados, no solamente a las realidades organizacionales, sino también a las realidades del mercado, del país, de la industria y pos supuesto de los trabajadores.

Es importante mencionar que muchos estudios realizados en países con condiciones sociales más justas, indicadores de desempleo más bajos y cumplimiento de normas fiscales más estrictas, arrojan que para las personas no

---

<sup>8</sup> DANTY LA-FRANCE Louis y DANTE LA-FRANCE Jean. Op. Cit., p.26



es tan importante el dinero, sin embargo la realidad puede ser diferente en países latinoamericanos, donde las condiciones previamente mencionadas, son diferentes, lo cual produce un efecto diferente en la percepción del dinero. Una pequeña prueba de lo anterior, es el resultado presentado en el estudio realizado por Iregui, Melo y Ramírez (2009) en el que "... para evaluar la forma como las empresas perciben el vínculo entre el esfuerzo, la motivación y los salarios, se les pidió a las empresas que seleccionaran y ordenaran los tres factores que consideraban más importantes para mejorar el esfuerzo y la motivación de sus trabajadores. El nivel salarial constituye, en todos los cargos, la primera opción"<sup>9</sup>

## **1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN**

Implementar una adecuada administración de la compensación no debería ser algo hecho al azar, retomando las palabras de Rynes et al (2004. Citado por Arnold y Randall, 2012): "la importancia del salario como motivador a menudo es subestimada por los gerentes de recursos humanos"<sup>10</sup> y se constata cuando se puede entrever que se da importancia a diferentes procesos dentro del área gestión humana, pero no se generan alternativas nuevas, provechosas e interconectadas entre los diferentes procesos, que potencien como valor el tema de la compensación, más aún en muchos casos, el tema de la compensación se mantiene como algo estático y solamente modificable cuando surge una necesidad (problemas en clima laboral o pérdida constante de talentos, entre otros) o cuando los directivos de la organización piensan definir los aumentos anuales.

Es importante considerar que si una organización presta mayor atención a la administración de la compensación y beneficios de sus trabajadores, quizás las implicaciones expuestas previamente, como los aspectos sociológicos y económicos pudieran convertirse en facilitador de los resultados que se esperan de los colaboradores.

Álvarez (1985) expone que el propósito en la administración de sueldos y salarios es "lograr que la remuneración sea adecuada y equitativa a la importancia del

---

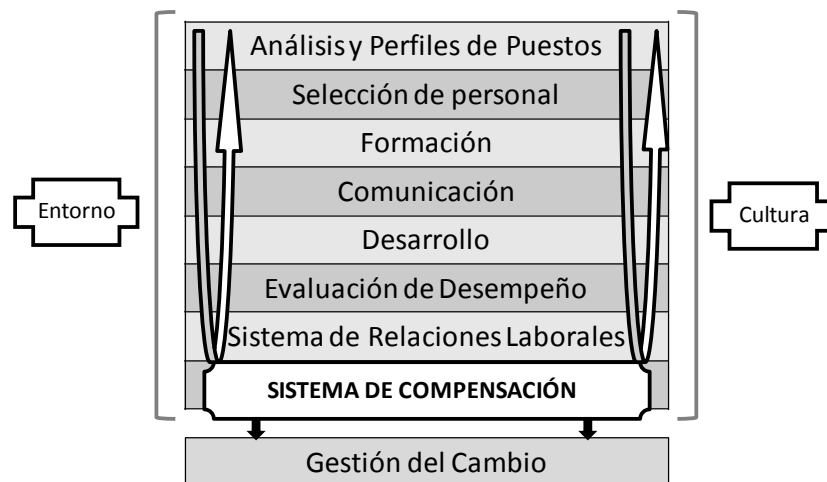
<sup>9</sup> IREGUI B., Ana María, MELO B., Ligia Alba, RAMIREZ G., María Teresa. Formación e incrementos de salarios en Colombia: Un estudio microeconómico a nivel de Firma. Borradores de Economía No. 582. Banco de la República. 2009. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra582.pdf>

<sup>10</sup> ARNOLD, John y RANDALL, Ray. Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta Ed. México: Pearson. 2012. p.289

puesto y la eficiencia del empleado, acorde con las condiciones de la empresa, las condiciones del mercado y la situación general de la economía”<sup>11</sup>, desarrollando planes y procedimientos asociados a la remuneración, apoyando en el reclutamiento y selección propiciando compensaciones adecuadas, formulando estrategias de compensación equitativa y justa y teniendo en cuenta aspectos del desempeño que puedan ser asociados a la compensación. Menciona también que se deben incluir cuatro aspectos básicos en la administración de la compensación: Políticas, Normas, Controles y Procedimientos.

Jiménez (2007) argumenta que conocer y desarrollar un sistema de compensación, debe estar alineado al entendimiento de la empresa como sistema, más aún, se debe comprender la interacción de los diferentes sistemas en los que usualmente se desarrolla la administración de la compensación, es decir: Gestión Humana (ver Figura 1).

Figura 1. Sistema de Compensación y planificación de recursos humanos



Fuente: JIMÉNEZ, Daniel Patricio. Manual de Recursos Humanos. 2007. p.202

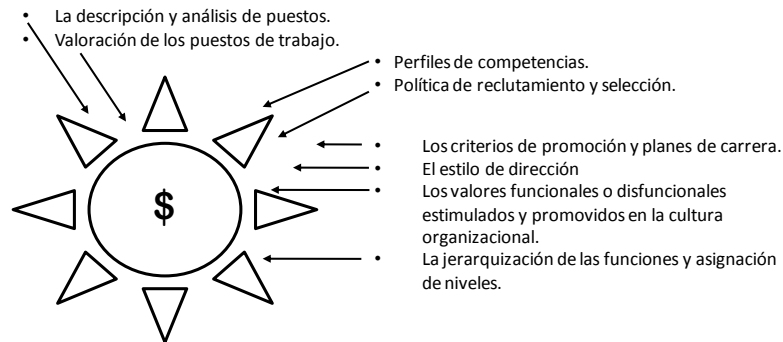
Así mismo expone que una política retributiva debe “...poner especial énfasis en el grado de coherencia interna y el nivel de integración, que las distintas políticas de recursos humanos deben tener; no tendría sentido compensar determinados comportamientos y fomentar otros”<sup>12</sup>. Un diseño adecuado de la política de

<sup>11</sup> ALVAREZ, Augusto. Op cit., p.55

<sup>12</sup> JIMÉNEZ, Daniel Patricio. Manual de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial. 2007

compensación se conecta con otras variables y se integran al sistema estratégico de recursos humanos (ver Figura 2).

Figura 2. Variables a tener en cuenta en el diseño de una política retributiva. Áreas de impacto



Fuente: JIMÉNEZ, Daniel Patricio. Manual de Recursos Humanos. 2007. p.205

Milkovich y Boudreau (1994) establecen un modelo de salario (Figura 3) que debería incluir unas políticas que conformen las bases del sistema, unas técnicas, que son aquellas que permiten llevar a la práctica la política y unos objetivos, que se traducen en los resultados esperados.

Observando el modelo propuesto por los autores, se puede extrapolar su formulación como un modelo de administración de la compensación, teniendo en cuenta que considera aspectos fundamentales, principalmente en la técnica, que llevarían a unos resultados concretos. Lo anterior toma aún más relevancia si se tiene en cuenta que “en muchas organizaciones el costo laboral suma más del 50% de los costos totales de operación”<sup>13</sup>

Cuando una compañía no sostiene un sistema estructurado para administrar la compensación, como lo menciona Cascio (1991) facilita que al “no comprender plenamente lo que vale una posición con frecuencia pagan a sus empleados en exceso o menos de lo justo”<sup>14</sup>, es decir, sin saberlo pueden estar pagando demasiado a empleados que no aportan todas sus competencias, restándole valor a su negocio, mientras que aquellos que podrían representarle mayor utilidad,

<sup>13</sup> MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Sexta ed. México: Mc Graw Hill. 1991

<sup>14</sup> CASCIO, Wayne F. Productividad del Recurso Humano. Bogotá: PWS Kent & Legis. 1991. p. 10

están subpagados, entonces muchos empleados sencillamente se van, argumentando el poco reconocimiento (económico) a su trabajo, entre otras razones.

Figura 3. Modelo de Salario



Fuente: MILCOVICH, George y Boudreau John. Dirección y Administración de recursos humanos. 1991. p.436

Administrar la compensación implica entonces tomar aspectos relevantes tanto de empleadores (principios organizacionales, mercado, oportunidad) como de empleados (motivación, formación, experiencia, procesos sociológicos), y trabajar en torno a ellos de forma tal que ese proceso articulado y efectivamente administrado, redunde en el beneficio para la organización y sus colaboradores, esto es: Compañías con el mejor personal acorde a sus criterios organizacionales y Empleados otorgando la mejor competencia productiva acorde a la percepción de justicia remunerativa, como valor significativo.

Además de establecer las relaciones o impacto que la compensación puede tener con los demás sistemas de gestión humana, se deben establecer formas claras de identificar que se va a compensar y como se va a realizar, teniendo en cuenta también el marco legal y corporativo que rija en el país y la organización.

Milkovich y Boudreau (1991) sostienen que existen dos formas de compensación, que deben ser cuidadosamente administradas:

1. Indirecta: Asociada más a los beneficios que un colaborador pueda percibir como pago por tiempo no laborado, servicios a disposición del empleado y programas de protección.
2. Directa: Asociada al salario base que recibirá y los incentivos por mérito o productividad, esto teniendo en cuenta el costo de vida.

Con respecto a la compensación directa, los autores mencionan que el establecimiento del salario se puede establecer por estructuras basadas en los atributos del empleado, o en estructuras basadas en el trabajo. La Tabla 1, muestra un cuadro comparativo entre los dos tipos de estructuras.

Tabla 1. Comparación con base en el conocimiento y planes con base en el trabajo

	Con base en el trabajo	Con base en el conocimiento
Estructura de salario	Con base en el trabajo desempeñado.	Con base en las habilidades que poseen los empleados.
Centrado en los directores	El trabajo conlleva el sueldo.  Los empleados se vinculan con el trabajo.	Los empleados conllevan el sueldo.  Los empleados se relacionan con la habilidad.
Centrado en los empleados	La promoción en el trabajo para lograr un mayor salario.	Adquisición de habilidad para obtener más salario.
Procedimientos requeridos	Estima el contenido del trabajo.	Estima las habilidades. Valora las habilidades
Ventajas	El salario se basa en el valor del trabajo desempeñado.	Flexibilidad. Reduce la fuerza de trabajo.
Limitaciones	Burocracia del personal potencial. Inflexible.	Burocracia del personal potencial. Controles de costos.

Fuente: MILCOVICH, George y Boudreau John. Dirección y Administración de recursos humanos. 1991. p.451

Las estructuras basadas en el empleado tienen en cuenta ciertas características como habilidades, conocimiento, experiencia o antigüedad. Obtener un incremento en el salario, se determina a partir del aprendizaje de nuevas habilidades incluso si estas no se hacen evidentes en el puesto de trabajo en el que se encuentran.

Las estructuras basadas en el trabajo tienen en cuenta el valor del trabajo que está realizando una persona en un cargo, esto quiere decir que para obtener un incremento en el salario, se debe incrementar el trabajo que se realiza en un puesto.

Para determinar que se va a compensar, las compañías deben generar una estructura salarial, en la cual se incluyan las asignaciones económicas o en especie que recibirá el empleado, allí se incluyen también los incentivos y beneficios a los que tendrá derecho.

Para generar una estructura salarial se propone tomar como referente las etapas que Álvarez (1985) menciona:

1. Análisis ocupacional o Análisis de Trabajo: Es el proceso por el cual se obtiene toda la información relativa a un (varios) trabajo determinado. Aquí se incluyen: funciones específicas y tipo de persona que sería idónea para realizar dichas funciones.
2. Descripción de funciones: Es generar un documento que registre la información obtenida en el análisis. Usualmente las empresas generan formatos establecidos para obtener la misma información en todos los puestos de trabajo.
3. Especificaciones del Trabajo: Es la descripción precisa de los requisitos que debe cumplir una persona para realizar el trabajo; es lo que se conoce actualmente como perfil del cargo.
4. Valoración de cargos: Es el procedimiento mediante el cual se establece "la importancia de cada cargo con respecto a los demás"<sup>15</sup>.
5. Situación de sueldos y salarios: Es el análisis de la situación del mercado en lo que refiere a asignaciones salariales, con el objetivo de tener un referente en lo que respecta a compensaciones, para tal se consultan empresas similares o se acude a encuestas salariales.
6. Estructura Salarial: Con base en toda la información previa se procede a establecer el valor asignado a cada cargo. Es importante tener en cuenta que ese valor no únicamente se debe referir al dinero, sino también a todos los aspectos que contempla la compensación, como incentivos y beneficios.

Posiblemente el 50% de las organizaciones cuentan con manuales de procedimientos, funciones y perfiles de cargo. Sin embargo, posiblemente más de

---

<sup>15</sup> ÁLVAREZ, Augusto, Op cit., p.58

la mitad de ellas han basado su estructura salarial solamente con respecto al mercado, la competencia o sus propias capacidades económicas, creando entonces una estructura salarial que quizás no sea tan atractiva o eficiente. No se encontraron datos que confirmen esta apreciación, pero la misma se hace con base en la observación directa y la experiencia previa de la realidad laboral que conocen las autoras del presente ensayo.

Acercarse a proponer una estructura salarial, será más fácil si las compañías ya tienen definido:

- a.Cuál es el trabajo que debe realizar una persona, es decir, la descripción del puesto de trabajo, donde se incluyan por lo menos el objetivo del cargo y las actividades para logara el objetivo (Manual de funciones y procedimientos)
- b. Qué tipo de persona se necesita para que realmente pueda realizar el trabajo mencionado (Perfil del cargo).

Con los elementos anteriormente mencionados, la organización puede establecer la relación entre el trabajo que se realiza y el valor que asigna a ese trabajo, es decir la valoración del puesto de trabajo.

Álvarez (1985) menciona dentro del desarrolló histórico de la valoración de puestos, el establecimiento de cuatro sistemas básicos de valoración, los cuales tuvieron como pionero los estudios realizados por Frederick Taylor, que si bien se enfoco en torno al tema de tiempos y movimientos<sup>16</sup>, sus apreciaciones sirvieron como base para los estudios de compensación y valoración de los puestos de trabajo, los cuales actualmente son ampliamente utilizados.

A continuación se resumen algunos de los sistemas de valoración de puestos mencionados por Álvarez (1985):

- Sistemas no cuantitativos:
  - Sistema de jerarquización: Se clasifican los trabajos por orden de importancia, se valoran en conjunto comparándose entre sí e identificando cual es el más importante y cual el menos importante.

---

<sup>16</sup> Tiempos y movimientos es se refiere al estudio para determinar los pasos que son necesarios para producir una unidad, determinando el tiempo empleado en cada paso.

- Sistema de Clasificación por categorías: Se clasifican los trabajos según unas categorías preestablecidas, en las cuales se incluye el nivel de dificultad para realizar las funciones y las responsabilidades propias de cada categoría. Un ejemplo de este sistema es en el que la asignación se conoce como Nivel Administrativo, Nivel Profesional, etc.
- Sistemas cuantitativos:
  - Sistema de comparación de factores: Se clasifican los trabajos según la comparación de ciertos factores que están implícitos en el trabajo. Estos factores no se refieren a actividades específicas, sino a elementos como habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones del trabajo. Para clasificarlos, previamente la compañía ha determinado un patrón de trabajos claves (cargos específicos) que implican la presencia/ausencia de los factores determinados y su asignación salarial, entonces los diferentes cargos se van clasificando según la comparación de los factores con los trabajos claves.
  - Sistema de Asignación de puntos: Se clasifican los trabajos según la comparación de ciertos factores, que a su vez están divididos en subfactores, por ejemplo el factor habilidad se divide en los subfactores educación, experiencia, iniciativa y destreza manual. Cada subfactor tiene una puntuación asignada según el cargo y cada factor tiene un peso específico dentro de la calificación final. La asignación de la compensación se da según el resultado que se obtenga de los puntos obtenidos en cada subfactor y factor respectivo.
- Sistema HAY de matrices y perfiles: “Se basa en dos principios fundamentales, un conocimiento profundo sobre el contenido del trabajo que se va a valorar y la comparación directa de cada trabajo con todos los demás para determinar su valor relativo”<sup>17</sup>. El sistema HAY se basa en la

---

<sup>17</sup> ÁLVAREZ, Augusto. Op cit., p.179



comparación de tres factores: habilidad, Solución de problemas y Responsabilidad por resultados. Integra la comparación de cada factor en matrices que permiten obtener puntuaciones que se traducen posteriormente en rangos que tienen asignada determinada compensación.

Si bien la valoración del puesto permite definir cuál es el pago justo por el trabajo que se realiza en un cargo, se debe incluir en la toma de decisiones para la asignación salarial, la información sobre salarios en el mercado. En el caso colombiano, esta información se puede obtener con asociaciones como ACRIP, o las encuestas salariales realizadas por empresas privadas (Human Capital y Legis, El empleo) o entidades públicas (principalmente para sectores específicos como Ministerio de Comunicaciones, Fedesarrollo, Ministerio de Educación).

La información del mercado permite aportar a una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)<sup>18</sup> realmente exitosa, tal como lo señalan los consultores de la firma McKinsey & Company, la cual debe tener como principio lo que ellos han denominado “la nueva filosofía de la remuneración”<sup>19</sup> (Tabla 2)

Tabla 2. Nueva filosofía de la remuneración

<b>Anterior filosofía de la remuneración</b>	<b>Nueva filosofía de la remuneración</b>
Pagar por el cargo	Pagar por la persona y el desempeño
El alcance del cargo y la antigüedad determinan la remuneración	La creación de valor determina la remuneración
Pagar lo mismo que ganan otros en la compañía (equidad interna)	Pagar lo que el individuo podría ganar por fuera (equidad del mercado)
Fijar un rango y contratar dentro de él	Romper las reglas de la compensación y contratar al mejor candidato

Fuente: MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen y AXELROD, Beth. La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos. 2003. p.59

<sup>18</sup> Una propuesta de valor incluye todo lo que puede experimentar una persona al desempeñar su trabajo, implica el ambiente laboral, los colegas y por supuesto la compensación. La propuesta de valor logra captar la atención de los empleados, para que éstos den lo mejor de sí en el trabajo, porque la empresa satisface sus necesidades y expectativas.

<sup>19</sup> MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen y AXELROD, Beth. La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos. Bogotá: Norma. 2003

Tomando como base la nueva filosofía de la compensación, será necesario que las compañías estudien detalladamente, no solo cuánto y de qué forma se pagará a un empleado, sino también establecer cuánto valor representa para la empresa una persona y porqué se le pagará a ella, es decir, la estructura salarial debe contemplar también los criterios de cumplimiento que debe obtener un empleado para recibir el 100% de la remuneración acordada en el cargo que ocupa.

### 1.3 INCENTIVOS Y BENEFICIOS

Los incentivos son una forma de reconocer al empleado la obtención de un objetivo. Milkovich y Boudreau (1991) presentan diferentes planes de incentivos (Tabla 3), dependiendo de la medida de desempeño que se establezca.

Los autores mencionan también que los resultados en investigaciones en las cuales se ha implementado un plan de incentivos, generalmente mejoran la productividad del grupo experimental, sin embargo pueden Un decremento en otros valores asociados al resultado, como por ejemplo la calidad del producto o servicio.

Tabla 3. Planes de salario con base en incentivos

Medida del desempeño	Tipo de plan
Unidades individuales de resultado	Plan de incentivo individual
Unidades de resultado para un grupo pequeño	Incentivo a grupos pequeños
Unidades de resultado o ahorros en los costos para una división o una organización entera	Plan de compartir ganancias
Utilidad de la división o la organización	Plan de participación en los beneficios
Valor de las acciones	Plan de propiedad de acciones del empleado

Fuente: MILCOVICH, George T. y Boudreau John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1991. p.485

Cascio (1991) expone una investigación en la cual se quería encontrar si el uso de incentivos podría disminuir el ausentismo del personal. Para la investigación se utilizaron 300 sujetos, en los cuales 164 empleados serian el grupo experimental, es decir, quienes recibirían un incentivo económico en la medida que cumplieran con el plan que se expone a continuación y 134 empleados serian el grupo control, es decir a quienes no se les brindaría programa de incentivos, pero se llevaría la medición de ausentismo.

Todos los empleados del hospital que fueron parte de la investigación tenían derecho a tomar como licencia 96 horas al año (12 días), con el plan de incentivos, se definió para el grupo experimental que si únicamente utilizaban como licencia máximo 24 horas en el año, entonces tenían un reconocimiento económico o vacaciones adicionales.

Los resultados evidenciaron que el grupo experimental disminuyó de forma importante el ausentismo comparado con el grupo control, durante los tres años que se implementó el estudio, incluso un año después que el programa de incentivos se terminó, los empleados que permanecían en el hospital y habían hecho parte del grupo experimental evidenciaron menos ausentismo. La investigación concluyó adicionalmente, que si el programa se hubiera extendido a los 3000 empleados del hospital, los ahorros netos, asociados al ausentismo pudieron disminuir en U\$42.000 por año.

Si bien Cascio menciona algunos errores en el desarrollo de la investigación, así como limitaciones que se tuvieron, la investigación aporta conclusiones importantes en torno a la utilidad de los incentivos, manifestada en aspectos económicos, sin embargo también coincide con Milkovich y Boudreau en que los empleados al “perseguir” obtener el incentivo, pueden desmejorar la calidad del resultado o enmascarar otros síntomas presentes en el trabajo, por ejemplo, que el ausentismo sea por un ambiente laboral desagradable. En este sentido Fitz-enz (1991) señala que “Si se desea introducir un programa de remuneración contingente, o de cualquier otro tipo de incentivo, primero habrá que diseñar y poner en práctica un sistema para medir y expresar objetivamente la actuación”<sup>20</sup>, esto es una efectiva medición del desempeño.

En muchos casos, los incentivos principalmente se aplican al personal que se asocia a ventas, sin embargo, tal como se vio en el ejemplo expuesto, los incentivos se pueden utilizar como una estrategia para disminuir la rotación, el número de reclamaciones, la operación de servicio al cliente, entre otros.

Con respecto a los beneficios, Milkovich y Boudreau(1991) argumentan que las políticas fiscales han permitido que se generen una serie de beneficios que implican ingresos no gravables para los empleados, con gastos no gravados para los empresarios.

---

<sup>20</sup> FITZ-ENZ, Jac. Op cit., p.163

En Colombia el Código Sustantivo del Trabajo, en el artículo 128 señala expresamente que no constituye salario:

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones de servicios o de navidad<sup>21</sup>

Adicionalmente, la ley establece que solamente podrán contemplarse pagos que no constituyen salario hasta el 40% del total de la remuneración que recibe un trabajador.

Según José Manuel Acosta, presidente de Human Capital Consulting & Outsourcing (consultoría en gestión humana), las empresas colombianas para el año 2006 presentaban a sus candidatos ofertas de compensación que incluían entre otros beneficios extralegales, que en sus palabras “se presentan cuando la empresa cubre algunos gastos personales del trabajador como el pago de programas complementarios de salud, la asignación de un vehículo o la afiliación a un club, entre otros. En esta categoría también se encuentran los fondos de ahorro para pensiones voluntarias y los créditos empresariales a tasas blandas”<sup>22</sup>.

Un estudio realizado en 2006 por la firma Human Capital Consulting & Outsourcing evidenció que por lo menos el 34% de las 400 empresas consultadas, ofrecía

---

<sup>21</sup> Código Sustantivo del Trabajo. República de Colombia

<sup>22</sup> Compensación. Vea más allá de un sueldo mensual. Tendencias Laborales, El empleo.com. 2006. Recuperado el 4 de agosto de [http://www.empleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/compensacin-n-vea-mnes-allne-de-un-sueldo-mensual-----/6586698](http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/compensacin-n-vea-mnes-allne-de-un-sueldo-mensual-----/6586698).

algún tipo de beneficio a sus colaboradores, mencionando los expuestos anteriormente.

Una cuestión a tener en cuenta para plantear el tipo de beneficios que la compañía incluirá en su política salarial, según Cascio (1991) es que “Los beneficios seleccionados deben ser competitivos con otras organizaciones en la misma industria y área geográfica. Muchas organizaciones ofrecen beneficios competitivos, pero con frecuencia no hacen cumplir sus propias políticas”<sup>23</sup>. En este sentido, es claro que tener un plan de beneficios que no se cumple, o que se cumple parcialmente, puede convertirse en una desventaja. Por una parte se da el caso de los empleados que aún sin cumplir todos los requisitos para recibir su beneficio lo terminan recibiendo, por otra parte, se da el caso que la compañía, bien sea por falta de previsión, organización u otros, no entregue los beneficios acordados, lo cual provocará cambios en la percepción de los empleados sobre la compañía, así como cambios en su comportamiento con respecto al trabajo.

En consonancia con lo anterior Milkovich y Boudreau (1991) mencionan que “... es necesario que los beneficios ofrecidos sean congruentes con los objetivos y las estrategias de la organización... por ejemplo, los beneficios pueden hacer hincapié en el corto plazo”<sup>24</sup>.

De forma similar los autores indican que es necesario que la compañía revise que desea obtener con los beneficios y los establezca con base en su realidad económica, organizacional y proyecciones de crecimiento, pues una deficiente administración o pobre alineación de los beneficios con los objetivos implicaría riesgos financieros (entregar beneficios y que éstos no representen un retorno para la compañía).

Milkovich y Boudreau (1991) indican una serie de cuestionamientos que deben hacerse las personas encargadas de generar los paquetes de beneficios:

- Competitividad: Como se comparan los beneficios propios con los de la competencia?
- Cumplimiento: Que requisitos legales se deben considerar y como se deben satisfacer?

---

<sup>23</sup> CASCIO, Wayne F., Op cit., p.11

<sup>24</sup> MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W., Op cit., p.517

- Cobertura y formas: Que tipos de beneficios se pueden ofrecer? Y que empleado es candidato para cada tipo?
- Comunicaciones: Como se deben informar los beneficios a los empleados?, como se deben informar las necesidades de los empleados a la dirección?
- Elección: Es posible que los empleados elijan los beneficios?, es flexible el plan de beneficios?, Quedan articuladas las necesidades de los empleados con el plan propuesto?

Para complementar lo planteado por los autores se pueden incluir también los siguientes interrogantes:

- Disposición directiva: Esta la dirección comprometida en el cumplimiento del plan de beneficios?, En cuanto tiempo espera la dirección observar cambios positivos con la implementación del plan?
- Costo: Son claramente definibles los costos del plan de beneficios? Existe un margen de variabilidad en el costo (por ejemplo pólizas de seguros), de cuánto?

Las respuestas a estas preguntas permiten tener mayor claridad con respecto a la coherencia entre el plan ofrecido, las necesidades de los empleados y la realidad de la organización.

Por ejemplo, es reconocido que el sector petrolero en Colombia ofrece uno de los paquetes de beneficios extralegales más robusto y llamativo, asociado con el crecimiento de la industria, las utilidades reportadas y la necesidad de personal calificado para el logro de sus objetivos organizacionales. Tal como lo afirma Faccini (2011)

Los beneficios extralegales mínimos ofrecidos en el sector constan de póliza de medicina prepagada para el empleado y su grupo familiar inmediato, así como un seguro de vida para el empleado. Dependiendo del nivel del colaborador también se ofrece auxilio de alimentación o de transporte y a medida que va creciendo la compañía también los beneficios pueden incrementarse, por ejemplo, auxilio educativo para los empleados o hijos, prestamos con bajos intereses (de libre inversión, de vehículo o vivienda), aporte a pensión voluntaria, acciones, bonos de desempeño tanto individual como de la empresa. En síntesis: ahorro,

salud, inversión y consumo son algunas de las líneas más comunes en estos modelos <sup>25</sup>.

Faccini menciona que las compañías de hidrocarburos destinan aproximadamente entre el 20 y 25% del salario anual del empleado, para que éste escoja entre diferentes ofertas de beneficios que incluyen medicina prepagada, auxilios educativos, de vivienda y seguros.

---

<sup>25</sup> FACCINI, Ángela D., Beneficios de Sector Petrolero: ¿factor de retención?. Tendencias laborales, Eempleo.com. 2011. Recuperado el 7 de Agosto de 2013 de [http://www.eempleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/beneficios-en-el-sector-petrolero-factor-de-retencion-n-/9426225](http://www.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/beneficios-en-el-sector-petrolero-factor-de-retencion-n-/9426225)

## 2. OTROS PROCESOS LIDERADOS POR GESTIÓN HUMANA Y SU RELACIÓN CON LA COMPENSACIÓN

### 2.1 SELECCIÓN

La selección es el proceso mediante el cual se elige un candidato, entre un grupo de aspirantes a un cargo.

La selección es externa, cuando los aspirantes son personas que no se encuentran vinculadas con la organización, o interna cuando los aspirantes ya trabajan para la compañía.

En este apartado se hará referencia a la selección externa, en tanto que la selección interna se abordará en el apartado de Desarrollo de Personal.

Milkovich y Boudreau (1991) exponen que la selección de personal puede costar millones de dólares a las compañías dependiendo del número de candidatos que seleccione, pero este costo, escogiendo el candidato adecuado, generará unos rendimientos importantes a la organización, por tanto la compañía obtendrá con creces el retorno de su inversión.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, se infiere que no tener procesos de selección que incorporen a los candidatos idóneos, implicará que la compañía pueda tener pérdidas económicas asociadas a éste proceso. No obstante, es posible que muchas organizaciones, ni siquiera estimen cual es el costo del proceso y por tanto no puedan dar cuenta del retorno de su inversión, pues simplemente se limita a los indicadores de cumplimiento, es decir, se necesita una persona que ocupe una vacante y su consecución debe realizarse en un tiempo determinado. Si se obtiene el candidato que cumple con los requisitos académicos y de experiencia, en el tiempo que se determinó, entonces se asume que el indicador es positivo, aún cuando pasado algún tiempo, el empleado abandone el puesto por razones que se pudieron identificar durante la selección (indicadores de comportamientos futuros<sup>26</sup>), y sea necesario realizar un nuevo proceso.

---

<sup>26</sup> En los procesos de selección se utilizan diferentes herramientas y habilidades que permiten identificar comportamientos futuros de desempeño. Si bien no se puede establecer de forma 100%



Seleccionar un candidato que deba ser reemplazado a futuro implica costos que muchas compañías no consideran. Es posible que reemplazar a alguien sea visto como la mejor opción para incrementar la productividad, mejorar el clima laboral, o incluso disminuir las reclamaciones exigiendo aumentos, sin embargo es importante analizar cuál es el verdadero costo de los reemplazos de personal, máxime si se trata de un cargo clave, es decir se debe considerar el costo de los reprocesos de selección.

Kaye y Jordan-Evans (2000) afirman que las investigaciones han demostrado que “sustituir a una persona clave en un equipo cuesta entre el 70 y 200 por ciento de la remuneración de la persona”<sup>27</sup>. Otro ejemplo es el mencionado por Fitz-enz, en el cual se sugirió a una empresa prestar más atención en sus procesos de selección y formación, pues los costos del primer año de salarios y formación eran de 20.000 dólares, una vez la gerencia realizó seguimiento y cambios en los procesos, los ahorros se estimaron en más 300.000 dólares.

Un acercamiento para determinar los costos de un proceso de selección, se puede realizar haciendo seguimiento a los costos de los conceptos mencionados por Kaye y Jordan-Evans (2000): Anuncios en periódicos, Agencia de reclutamiento, Costos de entrevistas (incluye costos por desplazamientos y viáticos), Tiempo de los gerentes e integrantes de los equipos de entrevistas, Trabajo en espera mientras se incorpora el candidato, Sobrecarga para el equipo de trabajo (incluyendo pago de tiempo extra), Periodo de entrenamiento y adaptación, Clientes perdidos, Menor productividad por falta de un integrante del equipo. Las autoras sugieren incluir otros costos que no aparecen aquí, y que son característicos de la organización, por ejemplo bonificaciones, apoyos para la realización de estudios del candidato que se marchó, entre otros.

Cascio (1991) expone tres estudios<sup>28</sup> que dan cuenta de la retribución que pueden obtener las empresas al desarrollar procesos de selección válidos, específicamente hace referencia a estudios que incluyen el uso de pruebas

---

cierta el desempeño futuro de un candidato, se trata de predecir su comportamiento y desempeño, con cierto grado de fiabilidad. Ignorar ciertos indicadores de comportamiento futuro o basar la decisión de vinculación sobre apreciaciones subjetivas, puede llevar a incorporar un candidato no apto para el cargo.

<sup>27</sup> KAYE, Beverly y JORDAN-EVANS, Sharon. Ámelos o Piérdalos. Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa. México: Pearson Educación. 2000. p.112

<sup>28</sup> Para conocer los estudios ver CASCIO, Wayne F. Productividad del Recurso Humano. Bogotá: PWS Kent & Legis. 1991. p. 234-263

específicas de habilidades in situ, donde es observable el desempeño de una persona que opera determinada maquinaria o sigue un procedimiento específico. La conclusión del autor frente a estos estudios, es que las compañías podrían incrementar su productividad en miles de dólares si desarrollarán análisis de utilidad, los cuales no son frecuentemente realizados en selección, pero en lo que se evidenciarían las ganancias que pueden obtenerse, así como los ahorros en reprocesos de selección y capacitación. Incluir determinadas pruebas, por supuesto implica un encarecimiento del proceso, pero gracias al análisis de utilidad, se puede estimar el retorno de dicha inversión.

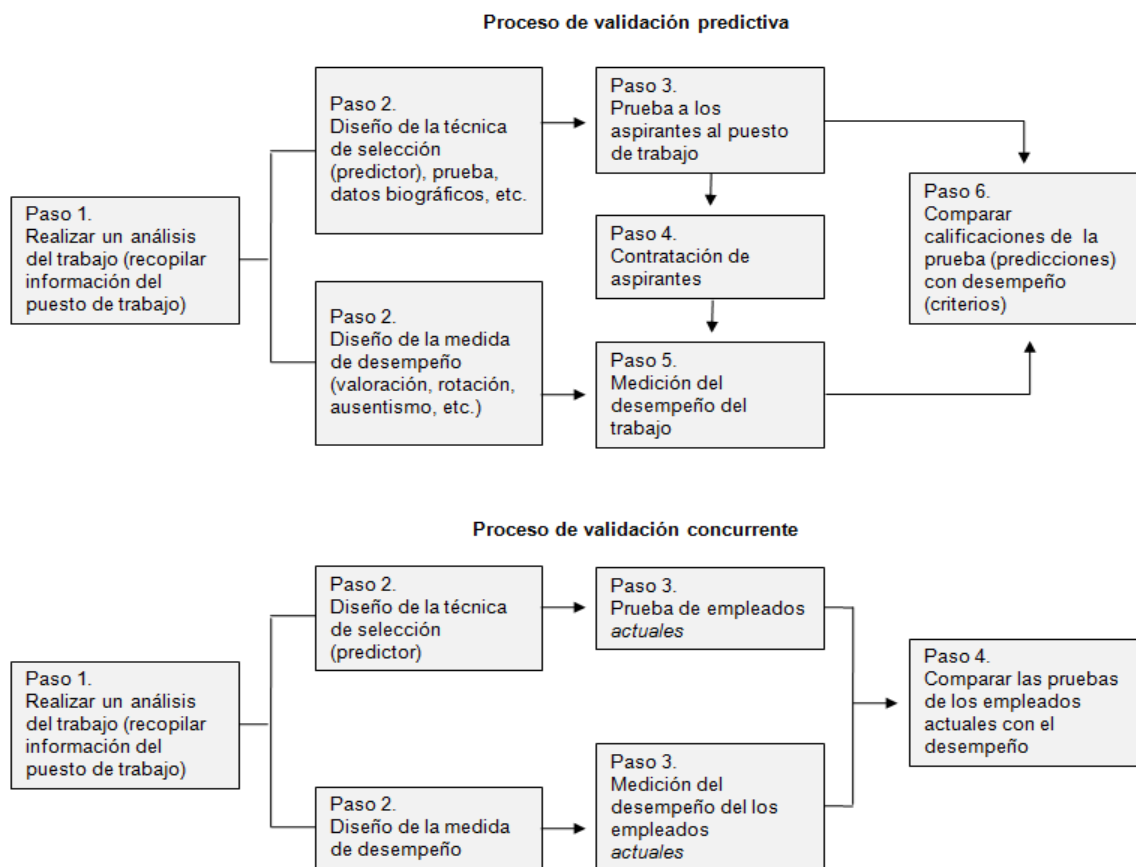
Milkovich y Boudreau (1991) consideran cuatro aspectos básicos que se deben aclarar para diseñar una estrategia de selección ajustada:

1. Determinar los criterios y pruebas de selección que se implementarán para juzgar y estimar la información sobre los aspirantes: Se debe tener certeza sobre cuáles son las pruebas idóneas, evitando el uso de pruebas cuya información se vea contaminada por la popularidad de la prueba. De igual forma se deben analizar los costos y relevancia de implementar pruebas de conocimientos específicos o pruebas técnicas in situ (manipulación de un equipo o herramienta en una situación semi-real o real). Definir qué tipo de pruebas son las idóneas, quizás requiera la asesoría de un grupo interdisciplinario conformado por un profesional en el uso de pruebas como psicólogos o psicométricos y un cargo de dirección operativa.
2. Determinar las técnicas específicas para recopilar la información: Obtener la información que se requiere de un candidato puede llevarse a cabo en diferentes pasos, por ejemplo un currículo estandarizado, una entrevista personal o grupal, la validación de la información con referentes del candidato.
3. Definir de qué forma se utilizará la información que se recopile durante el proceso: Es posible que la información de un candidato que no cumple con los requisitos, quiera tenerla el departamento de selección para evitar gastar tiempos y recursos económicos en un proceso para alguien que previamente no ha cumplido los requisitos, o de quien se ha confirmado que mintió en el proceso. Pero también es posible que la persona responsable del determinado proceso, considere que aún cuando una persona no ha sido seleccionada para un cargo, puede ser un candidato potencial para otro cargo. De forma similar, puede ser que la información aportada durante el proceso permita recolectar detalles relevantes en términos de intereses o aptitudes de un candidato que podrían considerarse importantes en los

procesos de selección interna. Definir que se va a hacer con la información recolectada es un aspecto que el departamento de recursos humanos debe definir, considerando sus principios de realidad operativa y las necesidades organizacionales, incluyendo dentro de sus manuales de procedimientos este tema.

4. Definir como se medirán los resultados del proceso: En el resultado de los procesos de selección se utilizan diferentes tipos de medición de efectividad. Una corresponde al cumplimiento en los tiempos asignados para realizar el proceso, el cumplimiento del procedimiento y la consecución del candidato "ideal". Otra medición de efectividad se asocia específicamente a medir si el candidato contratado cumple con el desempeño esperado. Para tal se utilizan procesos de validación predictiva y procesos de validación concurrente (Figura 4)

Figura 4. Validación predictiva y concurrente



Fuente: MILCOVICH, George T. y Boudreau John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1991. p.485

Ivancevich y Javier (2005) presentan un modelo común utilizado en los procesos de selección:

1. Reconocimiento preliminar: Esto es la preselección de los candidatos que se ajustan en los criterios asociados a formación académica y experiencia.
2. Entrevista de empleo: Más que referirse a un único momento de entrevista, aquí se incluyen las diferentes metodologías que permiten validar con el candidato su información.
3. Exámenes para el empleo: En esta etapa se realiza la implementación de pruebas definidas en los procedimientos (técnicas o comportamentales).
4. Verificación de referencias: Se enfoca en validar la información obtenida en otras etapas del proceso y en obtener nueva información relevante que permita predecir el comportamiento organizacional. La validación como las etapas anteriores debe tener un modelo estructurado que permita obtener información relevante.
5. Decisión de selección: En esta etapa se debe decidir por el mejor candidato, teniendo en cuenta toda la información del proceso. Es recomendable utilizar sistemas de calificación en las etapas previas que permitan reconocer al mejor candidato. Muchas compañías establecen sistemas similares a los utilizados en los esquemas de compensación para asignar puntuaciones en cada etapa del proceso y adicionalmente asignar pesos a cada etapa con el fin de obtener una relación numérica de cada candidato y con base en ella tomar la mejor decisión. Otras compañías, simplemente se basan en las apreciaciones que han tenido en cada etapa y proponen a los mejores candidatos para entrevistas finales con quienes serán sus jefes directos y tomar la decisión en conjunto. Cualquiera que fuera la metodología implementada, se sugiere optar por sistemas que reduzcan al máximo la subjetividad, de tal forma que el comportamiento de desempeño y relacional del candidato pueda ser altamente predecible y se elija al mejor.
6. Exámenes físicos: Es la última etapa de proceso (previa a la vinculación del candidato) y se utiliza para validar que el candidato cuente con los requerimientos físicos aceptables para desempeñar el cargo. Realizar los exámenes no debe ser una medida para discriminar a ciertos candidatos.

Cropanzano et al (2007, citado por Arnold y Randall, 2012) "... destacan la importancia de dar a los individuos todas las oportunidades posibles para

demostrar lo que pueden hacer durante los procesos de selección y promoción”<sup>29</sup>, esto como parte de promover un tipo de motivación basado en la justicia, cabe anotar que esta percepción de justicia (según los teóricos), generará un aporte importante en la motivación y posiblemente en el desempeño del candidato que finalmente sea elegido, generando un valor adicional para la compañía.

En los proceso de selección, es frecuente que aquellos candidatos que manifiestan a través del proceso algún tipo de inconformidad o percepción desfavorable de la compañía, puntúen más bajo que aquellos que manifiestan un comportamiento receptivo y favorable, sin embargo, dependiendo del cargo ofrecido, en ocasiones se pasan por alto estas percepciones, volviendo más importante la parte de conocimientos y experiencia del candidato, que sus aspectos relacionales o de percepción, seleccionando un candidato que con alta probabilidad generará percepciones desfavorables de la compañía o su cargo, impactando el clima laboral.

Lo anterior se refuerza tomando como base lo que Arnold y Randall (2012) mencionan con respecto al contrato psicológico, previamente expuesto y que se puede extrapolar a los procesos de selección, en el sentido que, un individuo que tiene una disposición favorable hacia su empleador, posiblemente no note los incumplimientos de éste, una vez se ha incorporado a la compañía, contrario a lo que puede experimentar una persona que ingresa con una disposición desfavorable.

Cascio (1991) expone que los procesos de selección deben ser liderados por personas que conozcan completamente la estructura de remuneración de la compañía, los requerimientos específicos del cargo, las políticas de las diferentes áreas e incluso el temperamento de los gerentes bajo los cuales estarán los candidatos, sin embargo menciona que esta amplitud de conocimientos no es frecuente en quienes realizan el reclutamiento y la selección, pues se limitan a uno o dos aspectos.

Michaels, Hanfield-Jones y Axelrod (2003) mencionan que las nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal implican entre otras medidas:

---

<sup>29</sup> ARNOLD, John y RANDALL, Ray et al. Op cit., p.278

- Incluir nuevos talentos en todas las áreas de la organización, es decir, no solo en cargos claves, sino en general en cualquier cargo debe estar el mejor candidato, el más talentoso.
- Buscar constantemente talentos, incluso si no existe una vacante para éste se debe tener presente bien sea para incluirlo en un proceso que se ajuste a su perfil, o diseñando estrategias que permitan incorporarlo para no perderlo.
- Romper las reglas de compensación para tener al candidato que se quiere.

Lo anterior quiere decir que en el proceso de selección debe rediseñarse acorde con las tendencias del mercado, porque actualmente, a pesar que muchos países viven el efecto del desempleo, incluso en estas circunstancias se debe poder obtener el mejor talento y la remuneración juega un papel importante en la decisión del candidato.

**2.1.1 Relación del proceso de Selección con la Compensación.** Si bien por norma las organizaciones al iniciar un proceso de selección ya ha definido cual es la compensación que se oferta para el cargo, es necesario tener en cuenta que éste criterio puede afectar obtener o perder el mejor candidato.

Si no existe una estrategia de compensación, es posible, entre otros:

- a. Que la consecución de aspirantes para ocupar una vacante sea difícil, en el caso que la compensación (entendiendo esta como sueldo, incentivos, beneficios) esté por debajo del mercado y para los candidatos la compensación sea un factor importante de decisión.
- b. Que los aspirantes sobredimensionen sus conocimientos, habilidades, experiencia, porque la compensación está muy por encima del mercado y su factor de decisión sea la compensación.
- c. Que se sobredimensionen los planes de compensación ofrecidos por la compañía, con el fin de que un candidato acepte la vacante ofrecida, lo cual posiblemente una vez ingrese el candidato y reconozca la realidad organizacional implique baja motivación, baja productividad e inclusive su renuncia.

Generar una estrategia de compensación que sea conocida y manejada por el personal que realiza la selección puede incorporar elementos claves en el proceso que permitan predecir de mejor forma los aspectos comportamentales y de trabajo

del candidato a seleccionar, en este sentido, una estrategia de compensación puede apoyar el proceso de selección así:

- a. Durante el reclutamiento, se amplía el rango de selección de candidatos por su aspiración salarial, toda vez que además de establecer una remuneración fija o variable (dependiendo de la política), se estiman los costos de beneficios e incentivos que hacen parte del paquete de compensación.
- b. En el proceso de entrevistas y pruebas, y dependiendo de la política y cultura organizacional con respecto a la compensación, es posible identificar aquellos candidatos para quienes la compensación sea un elemento clave, reforzador o adicional a sus motivaciones para el trabajo. En este sentido, por ejemplo, si la compañía es rígida con respecto a la compensación y beneficios, pero amplía en oportunidades de desarrollo, un candidato que durante el proceso evidencie mayor interés en la compensación, puede generar a futuro percepciones de insatisfacción con respecto a la remuneración, en contraposición a un candidato para quien las oportunidades de desarrollo sean más importantes. Si fuera una decisión únicamente por esta percepción, a quien se elegiría?
- c. En el caso que se haya identificado un candidato ideal para ocupar la vacante, el plan de compensación puede ser un reforzador para motivar a que el candidato tome la decisión de ingresar a la compañía.

El proceso de selección, también puede retroalimentar el sistema de compensación, por ejemplo cuando se espera conseguir un candidato ofreciendo un plan de compensación muy por encima o por debajo de lo que se estima en el mercado.

Como conclusión de este título, se puede decir, que la compensación se relaciona con el proceso de selección, pues brinda herramientas que pueden ser utilizadas para optimizar el proceso y aportar a la elección de los mejores candidatos alineados a las políticas de la compañía, así como en la reducción de costos por reprocesos de selección.

## **2.2 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

Maturana y Nisis (2002) mencionan que los procesos de capacitación y formación son diferentes, la capacitación se refiere a adquirir habilidades y capacidades, principalmente asociadas a las competencias específicas, relacionadas con el saber hacer, es decir la capacitación es más de orden técnico, mientras que la

formación hace un aporte en el desarrollo de competencias genéricas, asociadas principalmente a las actitudes y la capacidad practica.

Para Milkovich y Boudreau (1991) la formación permite establecer un proceso sistemático que busca cambios comportamentales de conocimientos y motivacionales de los empleados, a fin de ajustarse mejor a las características del trabajo desarrollado y la compañía en la que se encuentran.

Marín (2005) menciona que debido a la globalización muchas compañías enfocan sus procesos de formación, en capacitaciones que se enfocan en el mantenimiento de tecnologías estructuras y procesos, desarrollando únicamente competencias organizacionales, en tanto que otras más abiertas, prefieren incorporar el conocimiento de nuevas tecnologías o procesos, en búsqueda de brindar herramientas para optimizarlos y ser más competitivos. En este sentido afirma que “la capacitación empresarial se ve impulsada a revolucionar sus enfoques metodológicos. Trasciende su enfoque de aprendizaje sobre lo preestablecido, para hacer énfasis en el enfoque *aprender a aprender* y *aprender a desaprender*”<sup>30</sup>, potenciando los aprendizajes de competencias grupales que permitan ser más competitivos y adaptativos en sus procesos internos así como frente a las demandas del mercado.

Pinto (2000) explica que para la conformación de una unidad estrategia de capacitación es necesario “identificar plenamente las metas de la empresa y de las personas que la integran y convencer a los directivos de que el entrenamiento (capacitación) del personal será la base para su obtención”<sup>31</sup>, esto lo debe demostrar con hechos, entonces es necesario un real conocimiento y alineación de los objetivos de la empresa, con los objetivos de los planes de formación. Adicionalmente sostiene que la capacitación efectiva tiene un impacto evidente en la productividad del personal que la recibe.

En la Figura 5 se presenta un modelo propuesto por Milkovich y Boudreau (1991) de las etapas que incluye la formación.

Para obtener esta información se utilizan diferentes instrumentos como encuestas, análisis de puestos de trabajo, resultados de valoración de desempeño o

---

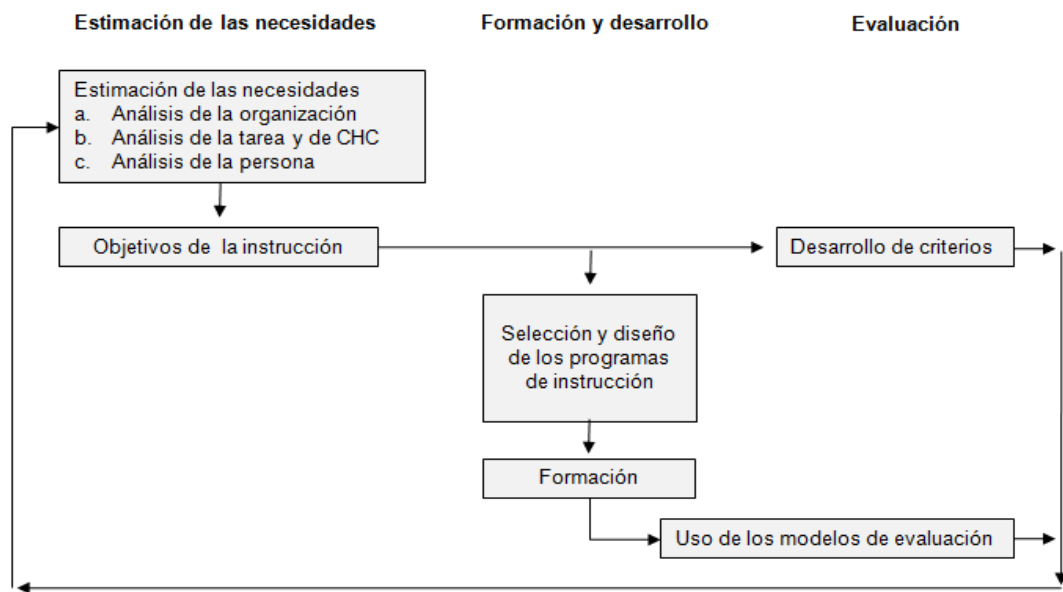
<sup>30</sup> MARIN M, Henry. Op cit., p. 100

<sup>31</sup> PINTO V., Roberto. Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos de negocio. México: Mc Graw Hill. 2000. p.72



cuestionarios específicos para detectar necesidades de formación. La validez del instrumento utilizado se relaciona directamente con las metodologías implementadas y la confiabilidad de la información obtenida. Cabe mencionar que el diseño de los instrumentos de recolección debe ser cuidadosamente elaborado, a fin de obtener información realmente útil, precisa y acorde con la realidad organizacional.

Figura 5. Modelo de las etapas y relaciones en la formación



Fuente: MILCOVICH, George T. y Boudreau John. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 1991. p.389

Nota: CHC: Conocimiento, Habilidad, Capacidad.

A partir de estimar las necesidades, se determinan los objetivos de la formación y se procede a diseñar los programas específicos e implementarlos.

Diseñar los programas de formación implica definir las unidades de aprendizaje (módulos), sus objetivos, los contenidos específicos, las metodologías, los proveedores propuestos para la implementación (internos o externos). Adicionalmente es recomendable incluir cronogramas que permitan que las personas de la organización conozcan cuales serán las fechas y contenidos de cada unidad de aprendizaje y en el caso que estas sean de carácter obligatorio, faciliten la coordinación de sus agendas.

Milkovich y Boudreau (1991), mencionan varias alternativas de formación, las cuales dependiendo del presupuesto asignado y las condiciones de trabajo serán

mejor evaluadas, como por ejemplo: formación en el puesto de trabajo, conferencias, técnicas audiovisuales, formación virtual, simulaciones, entre otras.

Una nueva tendencia se viene observando y es que las compañías desean que el conocimiento que los colaboradores capitalizan en el desarrollo de su trabajo (know how) pueda ser dado a conocer a otros miembros de la organización. Esto implica, por una parte que se contemplen esos contenidos dentro de las agendas de formación y por otra, que las personas cuenten con herramientas de transmisión de conocimientos para el aprendizaje de adultos, para poder generar procesos de formación efectivos.

Con respecto a la evaluación, los autores mencionan que se deben definir los criterios sobre los cuales se realizará la evaluación, idealmente incluir los dos:

- a. Internos: asociados al contenido del programa y la implementación del mismo.
- b. Externos: relacionados con el objetivo primordial de la formación, por ejemplo resultados en desempeño o cambios comportamentales en el trabajo.

En el mismo sentido, Fitz-enz (1999) argumenta que hay tres medidas generales que se deben considerar en la evaluación:

- a. Coste: se trata de conocer cuánto costó el proceso de formación por persona, para tal se toman todos los costos del proceso y se divide entre el número de personas que recibieron la formación.
- b. Cambio: se trata de determinar cuál es el resultado, es decir identificar si realmente la formación ha generado cambio en los conocimientos de las personas que la recibieron, para esto se identifica previamente el nivel de conocimiento de las personas antes y se compara con el nivel de conocimientos después de la formación (uso de pre-test y post-test), de forma similar con respecto a comportamientos observables.
- c. Impacto: se mide el cambio que produce la incorporación de la formación en el desempeño de la persona que la recibió. Por ejemplo, una persona recibe formación en el uso óptimo de una máquina. Previamente realizaba 80 unidades por hora con la máquina. Se verifico con una evaluación de conocimientos que ahora conocía aspectos que mejorarían su desempeño en el uso de la máquina. Se realizo posteriormente una medición donde se

evidencio que los conceptos aprendidos se implementaron e incremento su producción a 100 unidades por hora en la misma máquina. Suponiendo que el nivel de productos defectuosos se mantiene igual, se afirma que la formación impacto de forma positiva un 25% la productividad de esa persona. La medida de impacto permite asociar de manera más directa los resultados de la formación.

Definir un acertado proceso de evaluación, puede hacer la diferencia entre una decisión gerencial y considerar que la formación es una parte fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, o simplemente algo que se debe hacer porque la mayoría de empresas lo hacen. Por estas razones, a priori, se puede comprender porque hay compañías que invierten tanto en capacitación y otras que sencillamente ajustan un presupuesto muy reducido, pues no evidencian el retorno de la inversión, no quiere decir esto que las que invierten más realmente tengan procesos juiciosos de evaluación de impacto, pero seguramente tendrán mecanismos de evaluación que les permite evidenciar el retorno de su inversión.

**2.2.1 Relación del proceso de Formación y Capacitación con la Compensación.** Los programas de capacitación que se desarrollan siguiendo los lineamientos mínimos de diagnóstico, formulación de planes estratégicos y evaluación, pueden tener mayores resultados, que aquellos procesos formativos implementados por simple intuición.

Partiendo del hecho que la compañía tenga un plan estratégico de capacitación, se puede asociar el proceso desarrollado por el área de formación con la compensación en varios sentidos:

- a. Si dentro del plan estratégico de capacitación se ha establecido un plan de formación que incluye temas generales o específicos que son relevantes para la comunidad trabajadora, pero que no implican obligatoriedad, se puede asociar el cumplimiento de dicho plan a un beneficio (económico o en especie) que se haya definido en el plan de compensación, por ejemplo aprobar la realización de tres cursos disponibles en la plataforma virtual, le dará derecho a acceder a un curso certificado en alguna formación técnica, que se haya establecido previamente.
- b. Si se ha identificado que en un tipo de plan de compensación variable, la persona no obtuvo la puntuación o calificación necesaria para acceder a algún beneficio o incentivo económico, la compañía brindará posibilidades

de formación específicas para que las personas puedan mejorar su desempeño y por ende su remuneración.

- c. Si dentro del plan estratégico de formación se han incluido temas relacionados con el know how, la compañía debe incluir adicionalmente dentro de sus contenidos, formación para formadores y esto no generará ningún costo al colaborador siempre y cuando cumpla con varias horas de formación para sus compañeros, siguiendo criterios metodológicos y de contenidos previamente establecidos. Una vez las personas cumplan con sus horas “donadas”, se ha incluido previamente en el plan de compensación, el reconocimiento (económico o en especie) a los colaboradores que participen como capacitadores internos.

A modo de conclusión, la compensación y los procesos de formación se relacionan en la medida que en el plan de compensación se pueden incluir aspectos asociados específicamente a la formación, por ejemplo beneficios para realizar cursos cortos o especializados, beneficios por ser formador interno, beneficios por cumplimiento de plan de formación para el cargo. Adicionalmente en la inducción, que hace parte de la capacitación, se deben mencionar este tipo de beneficios, que buscan mejorar la remuneración de los empleados de la compañía.

### **2.3 DESARROLLO**

El desarrollo en una organización está asociado a los planes de carrera que pueden tener sus empleados al interior de la compañía. En este sentido el plan de desarrollo se apoya en procesos de selección interna, los cuales siguen lineamientos similares a la selección externa, pero hay un componente importante y es que las personas conocen de antemano aspectos de la cultura organizacional que les permite tener en un marco de posible realidad sus expectativas (Cascio, 1991).

La promoción en una organización se enfoca en según Martín (2005) en movilizar a las personas hacia cargos nuevos que les permita mejorar sus competencias. Para ello deben mejorar ciertos conocimientos y habilidades a través de procesos de formación, pero también tener identificadas cuales son las oportunidades a las que pueden aspirar dentro de la compañía.

Alles (2000) señala que las carreras de las personas pueden darse así:

- Ascendente: Ser promovido a una posición superior.
- Expansión: también conocida como enriquecimiento y se refiere, cuando una persona aún si ser promovida a otro puesto, logra enriquecer su puesto actual con nuevas actividades o estrategias, de alguna manera esto es desarrollo, pues se invita al empleado a hacerlo, apoyado por la compañía por ejemplo con formación.
- Desplazamiento lateral: Asignación a otra posición que no implica mayor jerarquía o remuneración, pero brinda las posibilidades de implementar o desarrollar otras competencias. Usualmente se “mueven” a estas posiciones, personal que está en proceso de desarrollo gerencial, con el objeto de conocer procesos completos, o empleados que así lo desean.
- Descendente: Se refiere a mover a una categoría inferior al empleado, esto se puede hacer porque después se ascenderá nuevamente o para ubicar al empleado en un cargo más acorde a sus competencias. No hay acuerdos para establecer si ello implica una disminución de la remuneración y su impacto en la productividad del empleado.

La autora adicionalmente menciona que hay algunos elementos (*inteligencia, aptitud numérica, destreza manual, compromiso, disponibilidad*) que tienen se tiene en cuenta para mover a las personas de una posición a otra, afirmando la importancia de establecer planes de carrera que sean conocidos por los colaboradores, así como las implicaciones de moverse de una posición a otra, en términos de remuneración y responsabilidad, entre otros.

Milkovich y Boudreau (1991) mencionan que los planes de carrera se pueden diferenciar teniendo en cuenta las siguientes características:

- Abiertos: permiten que las personas que ingresan a cualquier nivel de cargo, puedan emprender su plan de carrera desde allí.
- Cerrados: El ingreso de personas que deseen participar en planes de carrera esta ofertado únicamente para aquellos que han ingresado a un nivel de cargo desde el cual se ha instaurado como punto de partida del plan de carrera, usualmente son niveles de cargos operativos o medios.
- Escasa competencia: La competencia interna es poca, teniendo en cuenta la cantidad de personas que pueden cumplir con los requisitos del plan de carrera.
- Bastante competencia: la competencia es alta, teniendo en cuenta la cantidad de individuos que pueden aplicar al plan de carrera.

Tomando como base estas características, los autores proponen cuatro modelos de plan de carrera típicos<sup>32</sup>:

- a. Tipo Fortaleza: Se invita a la selección interna, pero también se hace convocatoria externa, en este sentido es abierto y con poca competencia interna.
- b. Tipo Academia: es un sistema bastante cerrado, pues únicamente admite candidatos internos que cumplan una serie de requisitos, usualmente deben haber ingresado a cargos desde los cuales se genera el plan de carrera. Adicionalmente puede ser altamente competitivo, si se tiene en cuenta que el candidato seleccionado debe evidenciar gran trayectoria de formación, manifestando las habilidades que se requieren para el nuevo cargo al que aspira.
- c. Tipo Club: es un sistema cerrado, en el cual los aspirantes deben haber ingresado a los cargos desde los cuales inicia el plan de carrera, destacan el compromiso y la trayectoria lenta para hacer la carrera. En este sentido es de poca competencia, teniendo en cuenta los requisitos exigidos para aplicar a los nuevos cargos.
- d. Tipo Equipo de béisbol: es bastante abierto, en tanto que permite que cualquier persona que ingrese a cualquier posición en la compañía, puede empezar desde allí su plan de carrera, por esa misma razón es altamente competitivo, si se tienen en cuenta las diferencias de formación a las que han tenido acceso los aspirantes.

Conocer y desarrollar un plan de carrera, depende en primera instancia de las oportunidades que brinde la compañía para tal, pero también de los intereses de los trabajadores para realizar esos cambios. Dependiendo de la edad y el momento profesional (experiencia, conocimientos, expectativas) y la motivación propia, con base en ello las personas deciden participar o no en los planes de carrera.

**2.3.1 Relación del proceso de Desarrollo con la Compensación.** Si se toma la selección interna como parte del proceso de desarrollo, entonces la asociación con la compensación es similar a la expresada anteriormente con el proceso de selección externa.

---

<sup>32</sup> Para ampliar información ver Milkovich, George y Boudreau John. Op cit.

Definir visiblemente a que puede aspirar una persona dentro de una organización, en lo referente a su plan de carrera, debe estar articulado a un conocimiento claro de cuáles serán sus condiciones económicas si llegará a ocupar el nuevo cargo, esto teniendo en cuenta que el plan de carrera puede implicar ascensos y muy probablemente el incremento en la compensación, sin embargo desde el plan de compensación se debe establecer si una persona que tiene un movimiento ascendente y cuyo pago es variable asociado a la productividad, recibirá el 100% de la compensación máxima posible mientras se encuentra en la curva de aprendizaje<sup>33</sup> del nuevo cargo, o si su compensación será inmediatamente dada por la productividad, en cuyo caso, seguramente al principio no recibirá el 100% máximo posible, o si la estrategia de compensación contempla el reconocimiento de un porcentaje relativo para ajustar su remuneración, mientras la persona está en la curva de aprendizaje.

De forma similar debe ser claro dentro del plan de compensación, que ocurre cuando una persona aplica para la expansión, un movimiento horizontal o incluso descendente.

En conclusión, la claridad del plan de compensación en relación con las estrategias de desarrollo o plan de carrera que tenga una organización, debe estar articulado con el fin de mantener bien informados a los candidatos y evitar que por deficiencias de cualquiera de los dos procesos se pierdan talentos o se pague más (sobre costeen) a cargos que no lo ameritan.

## **2.4 RETENCION DE PERSONAL**

Retener al personal, indica que la compañía ha identificado las personas que aportan de manera significativa en la consecución de sus objetivos estratégicos. Como menciona Chiavenato (1988) retener al personal es una actividad importante que se debe considerar un subsistema de lo que él menciona la Administración de Recursos Humanos.

El subsistema de retención de personal, debe encargarse de mantener a los empleados en la compañía, teniendo establecidos criterios asociados a la remuneración, criterios de tipo físico, ambiental y de higiene y seguridad.

---

<sup>33</sup> La curva de aprendizaje es el tiempo estimado que una persona toma para generar el desempeño esperado en un cargo.

Generar alternativas para que las personas deseen permanecer trabajando para una organización, es un factor que se puede apoyar en un plan de compensación, es decir, ofrecer un plan que incluya además de los aspectos asociados a lo económico, una gama interesante de beneficios, posibilidades de desarrollar la carrera, ambientes de trabajo con relaciones sanas y estimulantes, así como características del puesto, son entre otros, algunos factores que enriquecerán la percepción con respecto al deseo de permanencia en la organización.

El puesto como tal, se convierte en muchos casos en un factor decisivo para la compensación, con base en ello se ha mencionado la Teoría de las características del puesto, que menciona Salierno (2002, citado por Mondy y Noe, 2005) en la cual

“Según esta teoría, los empleados experimentan una compensación intrínseca cuando sus puestos obtienen calificaciones altas en cinco dimensiones laborales clave: variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación. Estas características permiten el mejoramiento del desempeño, menor ausentismo y rotación y mayor satisfacción de los empleados”<sup>34</sup>

En el mismo sentido, Jiménez (2007) ha mencionado que la compensación se utiliza incluso como una palanca de cambio organizacional, siempre y cuando ésta no se limite a una simple contraprestación, teniendo en cuenta que los empleados anhelan encontrar un trabajo que les permita progresar y aprender con el objetivo de probar sus competencias. Adicionalmente, menciona que la compensación emocional, que es la afectación a nivel emocional por factores internos (liderazgo, estilo de dirección, manejo de conflictos) y por factores externos (imagen de la empresa, orgullo, prestigio), puede llegar a ser un complemento importante en la motivación y satisfacción que experimentan los empleados, siendo posible que una persona que considera su salario emocional muy bajo, decida renunciar a la compañía, o por el contrario, una compañía que ofrece un salario emocional visible y reconocido por sus colaboradores, puede utilizarlo como un factor de retención de personal.

Michaels, Hanfield-Jones y Axelrod (2003) mencionan que en una investigación realizada por la firma McKinsey & Company, a 13.000 ejecutivos y más de 120

---

<sup>34</sup> MONDY R., Wayne y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. 9na Edición. México: Pearson Educación. 2005. p.340



empresas, se considera necesario crear una propuesta de valor que permita que la compañía sea realmente atractiva para las personas talentosas. Esto implica no sólo tener mecanismos para atraerlos, sino también para retenerlos.

Los autores señalan que los retos para las empresas se incrementan con el paso del tiempo y con la edad de los profesionales que hacen parte de ella, indicando que a futuro la tendencia será que el 60% de los gerentes más jóvenes estén interesados en cambiar de compañía, que aquellos gerentes de mayor edad. En éste sentido consideran que se genera una nueva realidad empresarial (ver Figura 6) para que las compañías obtengan en sus filas de colaboradores, a aquellos más talentosos.

Al considerar la retención de personal, se busca disminuir los indicadores de rotación. Cabe aclarar que, tal como lo menciona Robbins (1999): “Una tasa alta de rotación da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento... puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimientos y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir el puesto con responsabilidad”<sup>35</sup>

Figura 6. Nueva realidad empresarial

<b>La realidad anterior</b>	<b>La nueva realidad</b>
La gente necesita compañías.	Las compañías necesitan gente.
Las máquinas, el capital y la geografía constituyen la ventaja competitiva.	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.
Contar con mejor talento tiene cierta importancia.	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia.
Los empleados escasean.	Los talentos escasean.
Los empleados son leales y los empleos estables.	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo.
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece.	Las personas exigen mucho más.

MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen y AXELROD, Beth. La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos. 2003. p.7

Cascio (1991) menciona una investigación en la cual el indicador de rotación bajo del 100% en seis meses, al 40 % en el mismo período de tiempo, para operadores telefónicos. Éste decremento del indicador se obtuvo implementando un video en

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. 8va Edición. México: Prentice Hall. 1999. P.24

la inducción del personal, en el cual se mostró como sería la realidad organizacional para las personas que aceptaban el trabajo, adicionalmente se les entregaba un folleto que reforzaba los puntos tratados. Dicho video presentaba imágenes donde claramente el trabajo era rutinario, la autonomía poca y la supervisión constante, entre otros. El autor concluyó que al presentar evidencia de la realidad organizacional, las personas ajustaron sus expectativas y motivación en el momento que decidieron aceptar el trabajo. Así, se confirmó que manejar principios de realidad organizacional, impactaba en 9% la retención del personal. Aún cuando el porcentaje es bajo, éste puede representar un ahorro de dinero importante para la compañía, debido a la disminución de costos por diferentes reprocesos (selección, formación).

Observar un indicador de rotación implica revisar si es decisión de la compañía prescindir de un trabajador, o si es éste quien decide retirarse. Para cada grupo, las decisiones que se toman en términos de disminuir el indicador, serán diferentes. Principalmente, en los casos que el empleado decide retirarse de la compañía, se utiliza una entrevista de retiro para conocer la percepción del colaborador con respecto a la compañía y las razones que motivaron o definieron su decisión.

Pasar de la intención de retirarse, a la acción de hacerlo, es un tema que ha despertado interés entre los estudiosos del comportamiento organizacional.

Arnold, Randall et al (2012) mencionaron que, a pesar del compromiso y satisfacción que una persona manifiesta en su trabajo, estos factores pueden perder valor, si por ejemplo, aparece una oferta donde considera tendrá mejores oportunidades (salario, cargo, beneficios, desarrollo, etc.), en cuyo caso es muy posible que la intención de renunciar, se convierta en una realidad.

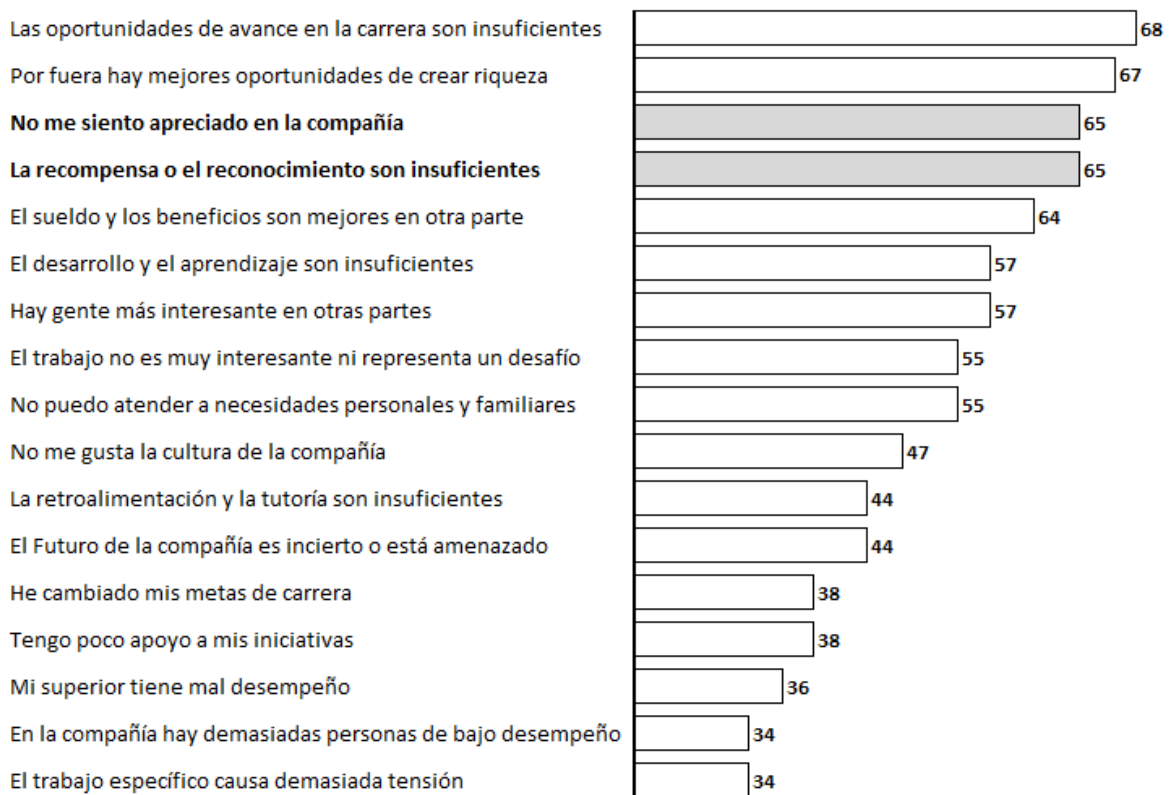
Los autores también indican que cambiar el valor que se da a ciertos factores ocurre por la forma como las personas perciben las situaciones (esquemas), afirmando que generalmente la percepción cambia dependiendo de la importancia que un sujeto da al evento, por ejemplo, una discusión puede ser que no genere más allá de un malestar personal, sin embargo si un trabajador considera que tiene un buen empleador, enterarse que un colega gana el doble por hacer el mismo trabajo suyo, podría generar un shock tan fuerte, que lleve a cambiar la percepción de buen empleador e incluso llegue a renunciar, esto se conoce como Teoría de la imagen.

Por lo mencionado anteriormente, sería útil conocer que motivaría la renuncia de las personas. Para tal, Michaels, Hanfield-Jones y Axelrod (2003) exponen en los

resultados de su investigación, que dos terceras partes de quienes han pensado en retirarse de su compañía, mencionan como principal razón “no sentirse apreciados” (ver Figura 7), invitando ello a considerar la importancia de reafirmar a los trabajadores con respecto al rol que desempeñan. Si bien estos resultados fueron obtenidos con gerentes sénior o medios, vale la pena extrapolarlos teniendo como principio de la realidad, lo que algunas teorías de la motivación han señalado como la necesidad de reconocimiento, o aprecio.

Figura 7. No sentirse valorados es una gran razón para retirarse

**Hay una probabilidad mayor de 30% de que usted se retire de ésta compañía en los próximos dos años?  
En caso afirmativo, ¿por qué?**



Fuente: MICHAELS, Ed, HANDFIELD-JONES, Helen y AXELROD, Beth. La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos. 2003. p.140

#### **2.4.1 Relación del proceso de Retención de Personal con la Compensación.**

Retener el personal no debe ser un pensamiento que surja como último recurso cuando una compañía, por acción de un gerente, nota que alguien talentoso está a punto de renunciar. Retener el personal, debe ser parte de un plan diseñado previamente, que sea competitivo para retener talentos y que se articule con los otros procesos de gestión humana, obviamente entre ellos la compensación.

Con respecto a lo expresamente económico, debe ser claro dentro de éste plan, las posibilidades que tienen los gerentes de recursos humanos para generar contraofertas que ayuden a mantener los talentos de la compañía, identificando claramente cuáles son los criterios para definir un colaborador como Talento y cuáles serían los criterios para una contraoferta, a fin de evitar un efecto domino.

Adicionalmente, teniendo claro que las personas no trabajan únicamente por el dinero, sino también por una serie de motivaciones internas y externas, no se puede dejar de lado la importancia de proponer un plan de compensación, donde se considere la expresión salario emocional, identificando que juega un papel importante la elección de los beneficios que se ofrecen a los trabajadores, los cuales deben ser ajustados a sus intereses, necesidades y realidades.

Si bien un plan de retención no va a evitar que se presente rotación, seguramente el indicador va a ser más bajo, entonces se podrían aprovechar la disminución de costos en rotación, para mejorar los planes de compensación y junto con otros factores motivar a las personas para continuar siendo parte de una compañía.

En conclusión, la compensación se relaciona con la retención de personal, en el sentido que puede ser una herramienta que permita reafirmar a las personas en la organización, propiciando no solo salarios económicos justos, sino también salarios emocionales acordes a sus motivaciones.

## **2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño tal como lo afirman Mondy y Noe (2205) es un sistema formal para evaluar el desempeño de los individuos y los equipos. A pesar que es más frecuente la evaluación individual, los resultados de ésta se utilizan para alimentar los planes de desarrollo y capacitación, entre otros. Sugieren que la evaluación no se realice anualmente, sino que sea parte de un sistema programado cada tres o cuatro meses.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe aclarar que la evaluación de desempeño, tal como se verá más adelante, implica mucho más que el seguimiento al

cumplimiento de ciertos indicadores mensuales que dan lugar a bonificaciones, por ejemplo por ventas.

Los autores señalan también que la gran mayoría de actividades realizadas por gestión humana, están encaminadas a mejorar el desempeño y la productividad de la compañía, aún cuando ni siquiera las personas que trabajan en esta área puedan explicar dicha relación.

Cascio (1991) señala la importancia de valorar los activos humanos de una compañía, argumentando que “el desempeño en el trabajo se considera como el producto final de un proceso de cinco partes: conocimiento, habilidades, salud, disponibilidad y actitudes”. Argumenta que la salud permite a los individuos implementar su conocimiento y habilidades, pero que esta implementación obtiene un valor diferencial dependiendo de la actitud y la disponibilidad que tenga el individuo para realizar su trabajo, por lo tanto es necesario considerar medir todas las dimensiones, para proponer planes de mejoramiento prioritarios en aquellas que puntúen bajo. Adicionalmente menciona que la motivación intrínseca de una persona juega un papel importante para pronosticar el desempeño si se tiene en cuenta que hacer un buen trabajo se relaciona con competencia, logro y autorrealización.

Según Fitz-enz (1991) se deben considerar cinco principios para medir el desempeño, teniendo en cuenta que es necesario que las personas reconozcan el valor que aportan a la compañía:

1. La productividad y la eficacia se pueden medir si se consideran combinaciones de costo, tiempo, cantidad y calidad, entre otros.
2. Un sistema de medición de desempeño fomenta la productividad porque identifica los objetivos y tareas que son importantes.
3. El desempeño se debe medir a nivel individual y grupal.
4. Los directores pueden medirse por los resultados de sus equipos.
5. La medición debe estar enfocada en los mejores resultados al menor costo, sin sacrificar la calidad.

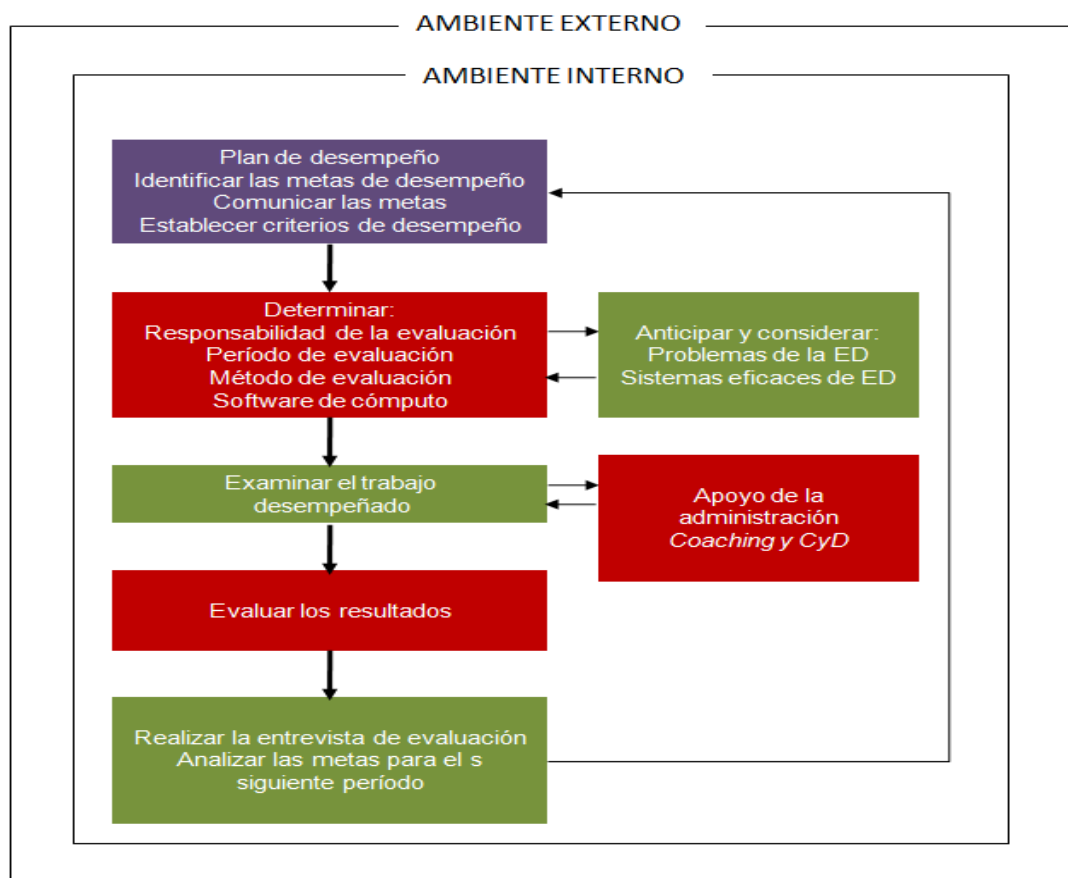
Evaluar el desempeño, se convierte en una actividad que los gerentes de recursos humanos consideran importante, pero que muchos colaboradores ven como evaluaciones para criticar su comportamiento, hacer evidentes sus fallas e incluso tomar decisiones de despido.

Generar una evaluación de desempeño, debería ser en primera instancia una invitación para el mejoramiento conjunto de resultados en el trabajo que se realiza e implementarlo como una herramienta principal.

Para Mondy y Noe (2005) la evaluación de desempeño tiene varios usos en las áreas de recursos humanos incluyendo los programas de compensación, en este sentido la evaluación proporciona información que puede ser determinante en la definición de ajustes salariales, haciendo que aquellas personas que aportan más al cumplimiento de los objetivos estratégicos, sean remunerados de forma justa con respecto a aquellos que “apenas cumplen”.

Para establecer una evaluación de desempeño objetiva, se debe establecer en primera instancia el proceso (ver Figura 8) y dentro de éste definir cuáles serán los criterios de desempeño, con el fin de establecer una forma objetiva de medir, esto es, medir lo mismo, ajustado a cada cargo y persona en el cargo.

Figura 8. Proceso para realizar Evaluación de desempeño



Fuente: MONDY R., Wayne y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. 2005. p.246

Algunos autores, como Milkovich y Boudreau (1991), presentaron ejemplos de los criterios de desempeño (Ver Tabla 4), en tanto que en 2005 Mondy y Noe sugieren los que los criterios de desempeño se deben establecer, principalmente, acorde con:

- Rasgos: Actitud, Iniciativa
- Comportamientos: Dependiendo del nivel del cargo se establecen unos comportamientos observables, que son requeridos en el trabajo, así como otros que son deseables, por ejemplo el liderazgo en un director y el trabajo en equipo en las personas bajo su mando.
- Competencias<sup>36</sup>: Podrían confundirse con los comportamientos, sin embargo a partir de una investigación realizada por la Escuela de Negocios de Michigan, se han sugerido las competencias asociadas a cinco áreas clave: Contribución estratégica, Conocimiento del negocio, Credibilidad personal, Entrega del recurso humano (Servicio) y Tecnología del recurso humano (valor a partir del uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones-TICs)
- Logro de metas: para tal se deben conocer cuáles son las metas que debe alcanzar el individuo y propiciar las herramientas y medios necesarios para su consecución. Dependiendo del nivel de cargo, el logro de metas puede ir, por ejemplo en cargos operativos, asociado a indicadores de satisfacción del cliente, mientras que en cargos directivos, asociados a indicadores de productividad<sup>37</sup>.
- Potencial de mejoramiento: Las empresas no deben ver los resultados de la evaluación como un dato histórico, pues los hechos que condujeron al resultado ya no se pueden cambiar, en su deberían utilizar los resultados de la evaluación para proponer alternativas reales de mejoramiento, es decir incluir una medición del potencial del empleado para superar (si es el caso) las bajas puntuaciones.

Existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño, cada una de las cuales implica mayor o menor utilidad dependiendo del uso que se quiera dar a la

---

<sup>36</sup> Para Mondy y Noe (2005) “Las competencias son una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos en naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

<sup>37</sup> Nota de las autoras: Actualmente se observa que en Colombia, algunas empresas, por ejemplo del sector financiero y de hidrocarburos, involucran en los indicadores de desempeño de los cargos administrativos, en todos los niveles, reconocimientos económicos por el cumplimiento de indicadores de productividad de la compañía, es decir, no lo limitan sólo a cargos directivos.

evaluación, en este sentido Milkovich y Boudreau (1991) presentan un resumen de las técnicas dependiendo si se desea proporcionar retroalimentación, asignar remuneración, minimizar costos de la evaluación o evitar sus errores (Tabla 5).

Tabla 4. Tipos de criterios de desempeño y ejemplos

<b>Capacidades/habilidades necesidades/cualidades</b>	<b>Comportamientos</b>	<b>Resultados</b>
Conocimiento del trabajo	Desempeña tareas	Ventas
Fuerza	Obedece instrucciones	Niveles de producción
Coordinación vista-tacto	Informa de los problemas	calidad de la producción
Permisos	Cuida el equipo	Desperdicios y desechos
Conocimiento de empresa	Mantiene registros	Accidentes
Deseo de logro	Cumple las disposiciones	Reparaciones de equipo
Necesidades sociales	Asiste regularmente	Clientes atendidos
Responsabilidad	Presenta sugerencias	Satisfacción de los clientes
Lealtad	Evita fumar	
Honestidad	Evita consumir drogas	
Creatividad		
Liderazgo		
Limitaciones		

Fuente: MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. 1991. p.99

Mondy y Noe (2005) mencionan varias de las técnicas expuestas por Milkovich y Boudreau (1991), adicionando una subclasificación, por ejemplo en las escalas de calificación gráfica donde incluyen por ejemplo:

- Método de incidentes críticos: registro escrito de actividades laborales muy favorables o desfavorables
- Método de estándares laborales: Se compara el desempeño de un empleado, con la calificación estándar del grupo al que pertenece, o con el comportamiento esperado.
- Método de Clasificación: Todos los empleados se agrupan en una escala general dependiendo de la puntuación obtenida, a partir de allí se establecen las necesidades de mejoramiento.

Adicionalmente, los autores citan a O'Grady, quien menciona el uso de los Centros de evaluación, como una alternativa para evaluar el desempeño en los casos de promoción interna, pues los centros ..."permiten a los candidatos



demostrar aspectos del desempeño relacionados con el empleo por medio de ejercicios que simulan las situaciones importantes que ocurren en el trabajo”<sup>38</sup>

Generalmente es desde el área de gestión humana que se lideran estos procesos con el fin de salvaguardar la información, hacer seguimiento a la información y realizar auditoria a la ejecución del proyecto, acorde con los lineamientos planeados.

Además de definir la técnica que se debe implementar en la evaluación, dependiendo del alcance de los resultados, es necesario definir que personas de la organización realizarán la evaluación al individuo, asegurando el máximo de confiabilidad posible en los resultados.

Tradicionalmente una evaluación de desempeño implica por lo menos la evaluación de un supervisor o jefe del colaborador a evaluar. Los casos en los que adicionalmente se permite al colaborador evaluar a su jefe y obtener una retroalimentación conjunta se conocen como evaluación 180°. Los casos en los que además se permite la evaluación de uno o varios compañeros de trabajo y clientes (internos o externos) del resultado o desempeño del colaborador, se conocen como evaluaciones de 360°. Varias empresas consideran que las evaluaciones de 360° son únicamente útiles para aspectos de desarrollo, teniendo en cuenta que la retroalimentación proviene de diferentes fuentes (El propio empleado, su jefe, sus subordinados, colegas y clientes), sin embargo, Mondy y Noe (2005) indican que se está empezando a estimar que esta evaluación es útil incluso para aspectos asociados a la remuneración si se tiene en cuenta que el desempeño se asocia a la productividad y en ese sentido todos los colaboradores, con su trabajo, deberían aportar a la productividad de la compañía.

Arnold, Randall et al (2012), mencionan que al unir los resultados de la evaluación de desempeño, por ejemplo con un bono económico, la herramienta juega un papel importante en la percepción sobre justicia que experimentan los empleados. Aclaran, que si se tiene una percepción que la evaluación es coherente y objetiva, aceptarán como justo no recibir el bono en caso de que su resultado no cumpla con el objetivo, en tanto que, si la evaluación la perciben como manipulada, prejuiciosa o con preferencias para algunos, entonces considerarán injusto no recibir el bono por incumplir con los objetivos de desempeño.

---

<sup>38</sup> MONDY R., Wayne y NOE, Robert M. Op cit. p.266

Tabla 5. Evaluación de las técnicas de estimación de desempeño

Técnica	Proporcionar retroalimentación y asesoría	Asignar remuneraciones y oportunidades	Minimizar costos	Evitar errores de valoración
Dirección por objetivos (DPO)	<i>Excelente:</i> Se identifican problemas, deficiencias y planes específicos	<i>Deficiente:</i> Los objetivos no reglamentados a través de los empleados y las organizaciones hacen que se dificulten las comparaciones	<i>Deficiente:</i> Desarrollo costoso. Su uso consume tiempo.	<i>Bueno:</i> Limitado a las observaciones, refleja el contenido del trabajo, nivel bajo de errores.
Lista de verificación	<i>Promedio:</i> Problemas generales identificados, pero escasa dirección específica para mejorar	<i>Buen promedio:</i> Se encuentran disponibles resultados comparativos, y se pueden valorar las dimensiones.	<i>Promedio:</i> Desarrollo costoso, pero uso no costoso	<i>Bueno:</i> Técnicas disponibles para aumentar la relación con el puesto de trabajo y reducir los errores
Escala de clasificación gráfica	<i>Promedio:</i> Identificar áreas problemáticas y cierta información acerca de los comportamientos y resultados que se necesitan mejorar	<i>Promedio:</i> Resultados comparables disponibles, pero no se documentan ni defienden con facilidad.	<i>Bueno:</i> Desarrollo y uso no costosos.	<i>Promedio:</i> Oportunidad sustancial de errores, aunque pueden asociarse a dimensiones específicas.
Escalas de valoración de comportamientos anclados (EVCA)	<i>Bueno:</i> Identifica comportamientos específicos que provocan problemas.	<i>Bueno</i> Resultados disponibles, documentados y basados en comportamientos	<i>Promedio:</i> Desarrollo costoso, pero uso no costoso	<i>Bueno:</i> Basarse en los comportamientos de trabajo puede reducir errores
Ensayo	<i>Desconocido:</i> Depende de los temas que elija el evaluador para su ensayo.	<i>Deficiente:</i> No se encuentra disponible un resultado general que pueda compararse entre empleados.	<i>Promedio:</i> Desarrollo no costoso, pero uso costoso.	<i>Desconocido:</i> La adecuada observación puede reducir errores, pero la falta de estructura constituye un peligro.
Comparación entre individuos (jerarquización, distribución forzada)	<i>Deficiente:</i> Basada en factores generales, con pocas especificaciones.	<i>Promedio deficiente:</i> Resultado general disponible, pero difícil de defender.	<i>Bueno:</i> Desarrollo y uso no costosos.	<i>Promedio:</i> Por o regular consistente, pero sujeto a errores de halo y a la artificialidad.

Fuente: MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. 1991. p.116

En que afecta la anterior situación, claramente en que las personas sientan que el proceso es válido, entonces si la evaluación se percibe como contaminada, seguramente desencadenará problemas a nivel de relacionamiento interno, sentido de pertenencia con la compañía y la productividad.

**2.5.1 Relación del proceso de Evaluación de desempeño con la Compensación.** Parece lógico considerar que una persona reciba por su trabajo la retribución que merece, dependiendo si los resultados de éste se ajustan o no a lo que la empresa espera de él. En este sentido, la evaluación de desempeño puede ofrecer elementos para valorar, por ejemplo, si una persona recibirá o no una bonificación, por cumplir con los diferentes criterios evaluados en un periodo de tiempo.

La relación de la evaluación de desempeño y la compensación se puede dar si se incluyen dentro de los planes de compensación, aspectos de remuneración asociados al cumplimiento de las evaluaciones, bien sea por puntaje o actividades. Esto se podría implementar como un tipo de remuneración variable, donde se reconozca en dinero o especie que las personas que cumplan con los criterios definidos, recibirán un reconocimiento adicional comparado con quienes no lo cumplan.

Generar estas alternativas requiere, como en casos mencionados previamente, determinar iniciativas novedosas, respaldadas por procedimientos de evaluación confiables y medibles, que en lo posible no dependan de la subjetividad o empatía entre los evaluadores y su evaluado.

Propiciar un esquema como este, adicionalmente permitiría identificar que personas están aportando en mayor medida a la organización y cómo a través de la compensación se reconoce este aporte, de forma similar, el sistema podría llevar a prescindir de aquellos que no representan valor desde su trabajo para la compañía.

Se sugiere incluir en la evaluación criterios asociados no únicamente al trabajo individual, sino también al comportamiento en equipos y sus resultados.

En conclusión, la compensación se puede relacionar muy bien con la evaluación de desempeño, prestando atención a la objetividad y claridad del proceso, para que realmente se puedan estimar compensaciones asociadas al desempeño integral, esperado por la organización.

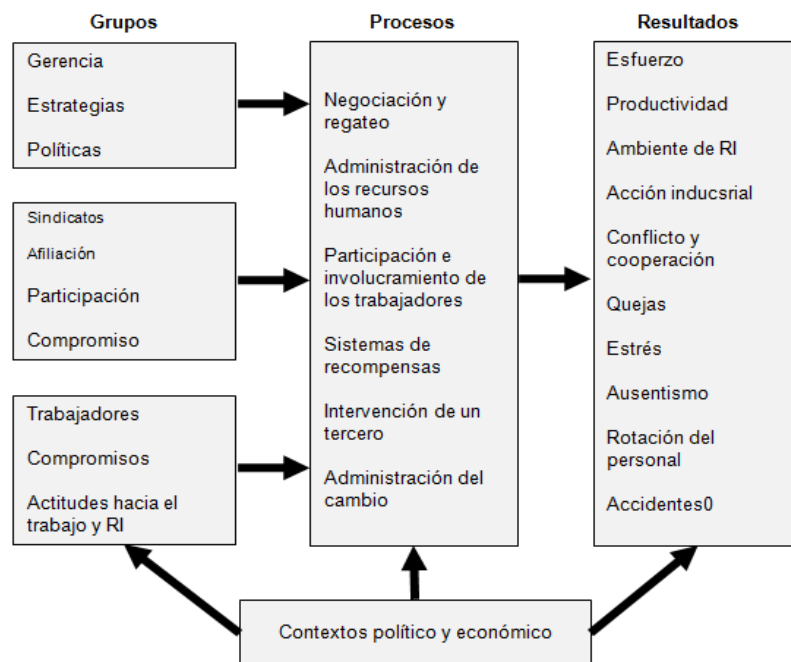
## 2.6 MANTENIMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES

Varios autores como Robbins (1999) y Mondy y Noe (2005) incluyen dentro del título de relaciones laborales, todos los aspectos asociados al libre derecho de asociación o sindicatos. Si bien, este es un aspecto importante y en varias ocasiones es liderado desde el área de gestión humana, para el presente apartado se tomarán como relaciones laborales otras definiciones.

Walker (1979, citado por Arnold, Randall et al, 2012) definió las relaciones laborales como “la acomodación entre diferentes intereses que están involucrados en el proceso de lograr que el trabajo se realice”.

La Figura 9 presentada por Arnold, Randall et al (2012), evidencia la tendencia a finales del siglo XX en las relaciones laborales, puntualizando que las relaciones entre los diferentes grupos se ven afectados también por el contexto cultural y legal que rodea a la organización.

Figura 9. Relaciones laborales



Fuente: ARNOLD, John y RANDALL, Ray. Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral.. 2012. p.250

Los resultados que se producen en las relaciones, pueden variar favorablemente hacia la productividad, la acción, la cooperación, o también hacia el estrés, ausentismo o rotación. En parte, los autores sostienen que es la actitud de los empleados lo que generará que los resultados sean más o menos favorables.

Los autores mencionan que las personas establecen las relaciones, a partir de lo que se consideran los comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO), pues se entiende que en las empresas se requieren colaboradores con deseos de ayudarse mutuamente, capaces de realizar bien su trabajo. “Los CCO incluyen:

- Altruismo: Ayudar a otro con una tarea laboral
- Escrupulosidad: Ir más allá de los requerimientos mínimos del rol.
- Virtud cívica: Participar activamente en la vida de la organización.
- Cortesía: Evitar problemas interpersonales a través de una conducta comprensiva y cortés.
- Integridad: Deseo de solo tolerar las circunstancias ideales sin quejarse.”<sup>39</sup>

Conocer la presencia, ausencia e intensidad de los CCO prácticamente se convierte en una observación subjetiva, sin embargo, a partir de la suma de esas observaciones aparentemente subjetivas, se puede dar cuenta de los principios que rigen el ambiente, clima y la cultura que gobierna la empresa, los cuales en alguna forma son predictores de sus resultados.

Cabe aclarar en este apartado la diferencia conceptual que se tiene en consideración para el presente trabajo:

- Ambiente: “Instituciones o fuerzas fuera de la organización que afectan potencialmente su desempeño”<sup>40</sup>
- Cultura: “Cada organización tiene una cultura no escrita que define los estándares de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados”<sup>41</sup>
- Clima: “Percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas..... La importancia del clima organizacional radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma, sino por el modo como la perciben... Si las reacciones y decisiones de las

---

<sup>39</sup> ARNOLD, John y RANDALL, Ray et al. Op cit., p.277

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen. Op cit. p.500

<sup>41</sup> Idem ant. p.249

personas en el trabajo dependen de su percepción de realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima, para entender acciones y reacciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso... El clima es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura”<sup>42</sup>

Las organizaciones actualmente incluyen dentro de sus mediciones semestrales o anuales, la medición de clima organizacional, al parecer porque según la consultora María Ayanz de la firma Great Place to Work, tener un excelente lugar de trabajo, implica excelentes ambientes laborales y estos a su vez generarán mejores resultados para la organización.

Según Toro (s.f.) para medir el clima laboral existen diferentes metodologías, las cuales van desde reuniones con grupos focales hasta cuestionarios estructurados y estandarizados por región.

Algunos de los cuestionarios más conocidos son el Cuestionario de Clima Organizacional de James y Sells de 1981, La escala de Ambiente de trabajo de Moos del mismo año y en Colombia el TECLA de Sudarski y el ECO de Toro desarrollado entre 1992 y 1996.

La mayoría de estos cuestionarios indagan sobre diferentes aspectos, que se consideran determinantes en la percepción del clima. En el caso del instrumento ECO la encuesta evalúa las siguientes variables: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia de la dirección y Valores colectivos. Otros cuestionarios incluyen la percepción sobre servicio (interno y externo) y desafío.

Realizar la evaluación de clima laboral dependerá en gran medida, y como en otras evaluaciones, de la utilidad que se dé a sus resultados, pues ocurre que las organizaciones invierten tiempo y recursos en la implementación de la evaluación, pero los participantes posteriormente no perciben cambios o mejoramiento sobre las percepciones negativas generales.

---

<sup>42</sup> TORO, Fernando. Clima organizacional y productividad laboral. En: Revista Temas de Administración. Recuperado el 24 de agosto de 2013 de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>. p.67-68

Según Marín (2005) el cambio organizacional ocurre cuando las herramientas que permiten realizar un diagnóstico de las condiciones internas, son aplicadas a todos los miembros de la organización, de forma anónima y utilizan un lenguaje común.

Se puede incluir a lo mencionado anteriormente, que en la implementación de una evaluación de clima organizacional se deben tener en cuenta generar una metodología que incluya forma de presentación disponible para todos, sea esta por escrito o virtual, definiciones claras sobre los términos a evaluar, divulgación apoyada en un plan de comunicación que enteré a los empleados sobre los beneficios y usos de la evaluación y un cronograma de implementación, resultados y análisis, acorde con el tamaño de la organización.

**2.6.1 Relación del Mantenimiento de las relaciones laborales (Clima Organizacional) con la Compensación.** Una evaluación de clima laboral que no incluya lo asociado a la remuneración, dejara por fuera un elemento importante sobre la percepción de los trabajadores. Esto toma aún más relevancia, si la compañía por ejemplo no maneja un plan de compensación, sino que asigna la remuneración de forma intuitiva.

Las evaluaciones de clima laboral, permiten evidenciar como perciben las personas su retribución y podrían abrir nuevas perspectivas para alimentar o mantener los planes de compensación.

Actualmente hay compañías que retribuyen a sus colaboradores, cuando éstos se esfuerzan por mantener buenas relaciones como equipos de trabajo, como ejemplo se puede mencionar lo que hace una reconocida empresa de hidrocarburos, donde en su plan de compensación incluyen un bono que se entrega a las áreas que completan satisfactoriamente una serie de actividades a lo largo del año, en las cuales deben involucrar a sus compañeros para fortalecer sus relaciones interpersonales y de solución de problemas.

En conclusión, las personas son sujetos activos en el mantenimiento de un ambiente laboral favorable y la organización debe proveer condiciones que permitan potenciarlo, una forma adicional para conocer cómo perciben los empleados su realidad laboral, es a través de la evaluación de clima, en la cual es necesario incluir el concepto de retribución a fin de obtener resultados que apoyen el mejoramiento del clima y ello pueda redundar en mayor productividad, tal como lo han expuesto varios autores.

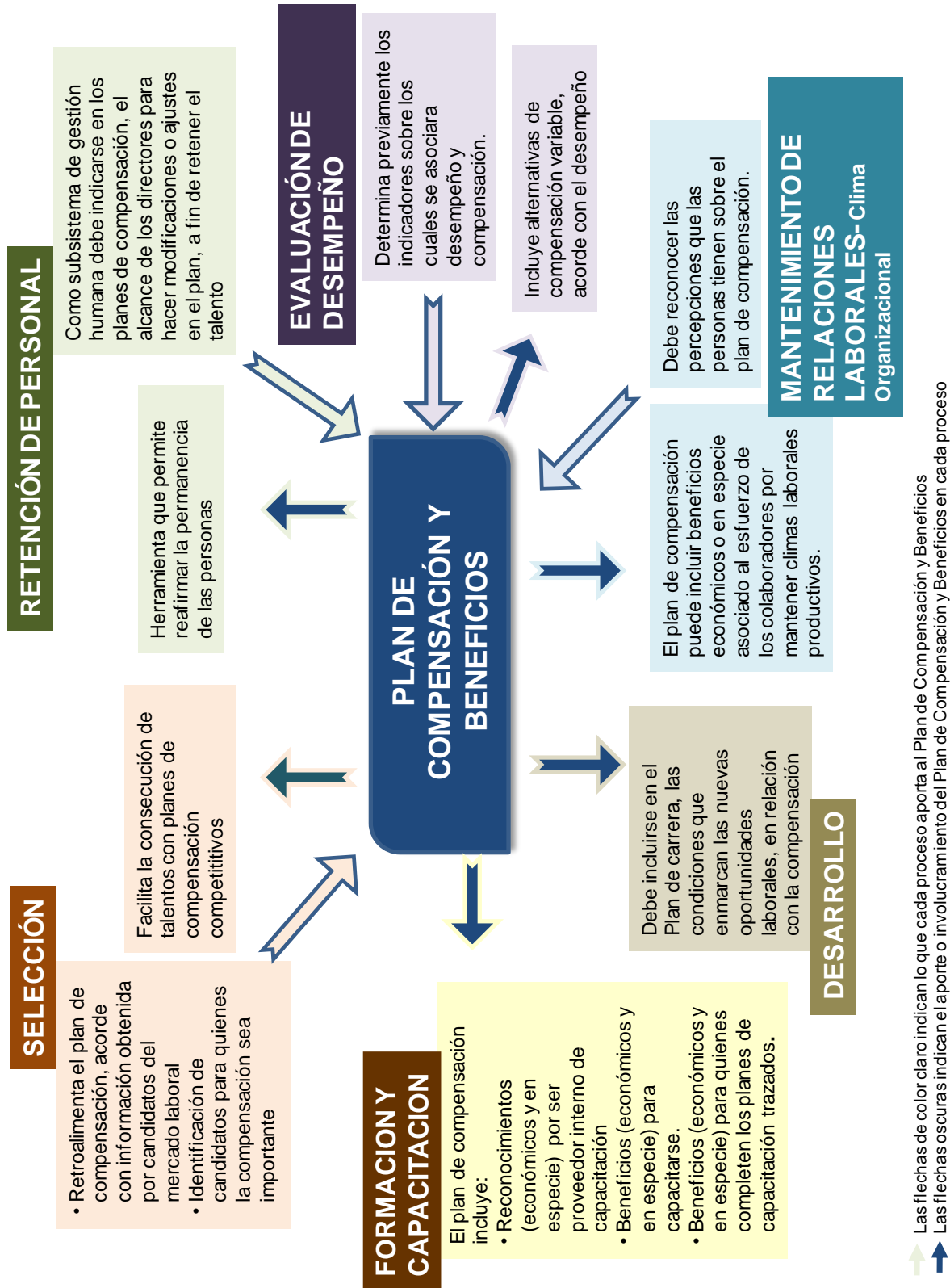
## **2.7 ESQUEMA DE LAS RELACIONES DE LA COMPENSACIÓN CON LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

En la Figura 10 se evidencian las relaciones que se pueden establecer entre los diferentes procesos liderados por gestión humana y la compensación, teniendo en cuenta que se retroalimentan entre sí.

Ignorar estas relaciones implica en cierta forma, no potencializar los diferentes procesos en la búsqueda de un objetivo común asociado con su productividad, manteniendo altos estándares de calidad, acorde con los principios de realidad organizacional y mercado objetivo.



Figura 10. Esquema de relaciones entre la compensación y otros procesos de gestión humana.



### 3. CONCLUSIONES

Un plan de compensación incluye los incentivos y beneficios que ofrece una organización a sus empleados, a cambio del trabajo que realizan. Sin embargo esa compensación no debe limitarse solo a la cantidad o cumplimiento en las actividades, sino también a la calidad y el valor agregado que ese trabajador aporta para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

En este sentido se debe considerar que el plan de compensación va más allá de aspectos económicos, debe incluir el reconocimiento a las necesidades de los colaboradores y debe estar soportado por herramientas de medición que permitan asignar de forma objetiva esa compensación.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario reconocer la relación entre la compensación con otros procesos que hacen parte de la administración de recursos humanos, a fin de identificar los beneficios, ventajas y consecuencias que se pueden derivar de la toma de decisiones en los diferentes procesos, que afectan el trabajo del personal nuevo o que ya está al servicio de una compañía.

Innovar en la forma de establecer los planes de compensación, teniendo en cuenta las nuevas tendencias de contratación, de tipo de trabajo (en oficina, en casa), las necesidades de desarrollo de las personas, la globalización, entre otros, permite ofrecer planes de compensación que atraigan a los mejores trabajadores para que hagan parte de la organización.

Es necesario, como parte de la innovación, arriesgarse (de forma documentada y sostenible) a incluir dentro de la compensación nuevas formas de salario emocional, que se traduzcan en beneficios (económicos o en especie), por ejemplo reconocimientos públicos, condecoraciones, días libres por mantenimiento de indicadores de satisfacción laboral, permiso para llevar a los hijos al trabajo, entre otros.

La administración de recursos humanos presenta retos constantes, que hace que los profesionales a cargo de éstas áreas comprendan de forma integral y articulada los cambios en los perfiles de los nuevos colaboradores, sus motivaciones internas y externas, así como los cambios del mercado, a fin de poder establecer planes de compensación más ajustados a las realidades organizacionales y a las realidades del mercado, con el fin de atraer y retener verdaderos talentos personales, muy alineados a los objetivos organizacionales.

Reconocer que los colaboradores manejan percepciones acerca de la justicia, la equidad y los comportamientos colaborativos organizacionales, permite comprender al ser humano que está operando en cada cargo y con base en ello, esperar que se comporte, comparando los recursos que ofrece la organización, su cultura, sus medios y sus planes, con el resultado del colaborador y las motivaciones que le invitan a pertenecer a ella y dar lo mejor de su talento.

Los planes de compensación que incluyen compensaciones asociadas al desempeño, han demostrado ser herramientas clave para retribuir de forma justa a los colaboradores, siempre y cuando éstos tengan claramente definidos los criterios y el proceso no dé lugar a interpretaciones negativas como incoherencia, falta de claridad o preferencias en la evaluación.

En gran medida, las relaciones expresadas en este documento, implican que el área de gestión humana tenga una clara administración de sus procesos y facilite la articulación de los mismos, en este sentido, se sugiere realizar una planeación estratégica para administrar los recursos humanos, que haga parte del plan general de la compañía, pues sólo así será posible evidenciar los resultados de los procesos y poder definir el retorno de la inversión.

Finalmente se puede concluir que se comprueba la hipótesis que la atención en una adecuada administración de compensación y beneficios, influye de manera positiva en diferentes procesos liderados desde el área de gestión humana.

#### **4. RECOMENDACIONES**

- Documentar los procesos liderados desde el área de gestión humana.
- Definir claramente en cada proceso, la asociación de éste con el proceso de compensación.
- Establecer políticas de compensación teniendo en cuenta estudios de equidad interna y externa.
- Velar por el cumplimiento de la política de compensación y los procesos asociados.
- Propiciar espacios para mantener actualizada la política, acorde con la organización, el mercado y los colaboradores.
- Actualizarse sobre nuevas tendencias de compensación (del mercado y la competencia directa), alternativas o ideas que complementen o adapten las políticas a fin de estar a la vanguardia del mercado.
- Integrar los procesos entre sí, tal como lo están definiendo las nuevas tendencias administrativas con respecto a los recursos humanos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

-----Compensación. Vea más allá de un sueldo mensual. Tendencias Laborales, El empleo.com. 2006. Recuperado el 4 de agosto de [http://www.empleo.com/colombia/tendencias\\_laborales/compensacin-n-vea-mnes-allne-de-un-sueldo-mensual-----/6586698](http://www.empleo.com/colombia/tendencias_laborales/compensacin-n-vea-mnes-allne-de-un-sueldo-mensual-----/6586698).

Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas UTE. Sistema de compensaciones. Recuperado el 3 de Agosto de <http://www.ute.com.uy/pags/Institucional/documentos/Anexo%20II.d%20-%20Sistema%20de%20compensaciones.pdf>

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Barcelona: Ediciones Granica. 2000.

ÁLVAREZ, Augusto. La Administración de sueldos y salarios. Tercera ed. Bogotá: Italgaf. 1985.

AQUINO, Jorge, VELA, Roberto, ARECEO, Marab y AQUINO, Gustavo. Recursos Humanos para no especialistas. Buenos Aires: Editorial Macchi. 1999.

ARNOLD, John y RANDALL, Ray. Psicología del Trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta Ed. México: Pearson. 2012.

AYANZ, María. ¿Qué es el clima laboral y como se estudia?. Febrero 7 2013. Recuperado el 26 de Agosto de 2013 de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/874-ique-es-el-clima-laboral-y-como-se-lo-estudia>

CASCIO, Wayne F. Productividad del Recurso Humano. Bogotá: PWS Kent & Legis. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 1988.

Código Sustantivo del Trabajo. República de Colombia

DANTY LA-FRANCE Louis y DANTY LA-FRANCE Jean. Práctica de la remuneración del trabajo. Madrid: Rialp. 1960.

FACCINI, Ángela D., Beneficios de Sector Petrolero: ¿factor de retención?. Tendencias laborales, Elemplo.com. 2011. Recuperado el 7 de Agosto de 2013 de [http://www.elemplo.com/colombia/tendencias\\_laborales/beneficios-en-el-sector-petrolero-factor-de-retencion-n-/9426225](http://www.elemplo.com/colombia/tendencias_laborales/beneficios-en-el-sector-petrolero-factor-de-retencion-n-/9426225)

FITZ-ENC, Jac. Cómo medir la gestión de los recursos humanos. Bilbao: Deusto. 1999.

IREGUI B., Ana María, MELO B., Ligia Alba, RAMIREZ G., María Teresa. Formación e incrementos de salarios en Colombia: Un estudio microeconómico a nivel de Firma. Borradores de Economía No. 582. Banco de la República. 2009. Recuperado el 7 de agosto de 2013 de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra582.pdf>

IVANCEVICH, John M., y JAVIER, José F. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 2005.

JIMÉNEZ, Daniel Patricio. Manual de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial. 2007.

KAYE, Beverly y JORDAN-EVANS, Sharon. Ámelos o Piérdalos. Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa. México: Pearson Educación. 2000.

MARIN M, Henry. Transformación Cultural, Diseño Organizacional y Gestión del Talento Humano. Medellín: Impresos Begón Ltda. 2005.

MATURANA R., Humberto y NISIS, Sima. Formación Humana y capacitación. Cuarta Ed. España: Domen Ediciones. 2002.

MICHAELS, Ed., HANDFIELD-JONES, Helen y AXELROD, Beth. La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener empleados altamente exitosos. Bogotá: Norma. 2003

MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Sexta ed. México: Mc Graw Hill. 1991.

MONDY R., Wayne y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. 9na Edición. México: Pearson Educación. 2005.

PINTO V., Roberto. Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos de negocio. México: Mc Graw Hill. 2000.

TORO, F. Clima organizacional y productividad laboral. En: Revista Temas de Administración. Recuperado el 24 de agosto de 2013 de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>