



LA REMUNERACIÓN EN LOS SISTEMAS DE RELACIONES INDUSTRIALES (RRII): RECURSOS HUMANOS (RRHH). ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPENSACIÓN



Comprender el enfoque de la compensación desde la perspectiva del experto en relaciones laborales y la gestión del talento.

Reconocer el papel e importancia de la compensación desde una perspectiva sistémica y un enfoque por procesos.



TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** La remuneración en los sistemas de RRII
 - 02** Una visión sistémica. La importancia focal de la compensación
 - 03** La compensación como un proceso (fases y componentes)
 - 04** El estado del arte: la compensación total
 - > Cierre
 - > Referencia



Estudiaremos la remuneración o compensación como uno de los **procesos o áreas clave** de los sistemas de Relaciones Industriales (RRII) o Recursos Humanos (RRHH). En este sentido, se identifican los elementos que componen un sistema de compensación, su dinámica y resultados, así como la actualidad (estado del arte) de esta importante área de especialización para el profesional en Relaciones Industriales.

Para poder proponer o diseñar un sistema de compensación es fundamental comprender la importancia de los modelos de gestión de talento, los procesos que los integran, y el impacto estratégico que la remuneración tiene en dichos modelos.





Los esquemas, modelos o "freshworks" de gestión de talento, resaltan e identifican los elementos y procesos que lo componen. La compensación es uno de los procesos destacados.

La idea fundamental de los modelos sistémicos de gestión del talento, es resaltar los aspectos o elementos clave, así como los procesos que conforman el ciclo de vida de los colaboradores en la organización. Los procesos están **interconectados** y giran alrededor de unos elementos centrales como: el modelo de competencias y las descripciones de cargos o roles (ejes del sistema de clasificación y remuneración). Es importante tener presente que el sistema mantiene una influencia y está **determinado por el entorno** o contexto.

Modelo 1:



Fuente: Bersin y Asociados, 2006. Se destaca el sub-proceso de compensación y beneficios (7).

En el segundo modelo, se destacan como elementos centrales la gestión centrada en competencias y a los indicadores o métricas para la medición y control.

Modelo 2:

Haz clic para ampliar



Fuente: (Bersin, Josh, 2010)

Todos los modelos ilustran una forma de definir conceptualmente la **relación** entre los elementos que componen la gestión de relaciones laborales/recursos humanos.

Modelo 3:

Haz clic para ampliar



Fuente: (Bersin, Josh, 2010)

El modelo 3 fue desarrollado por la unidad responsable de la gestión del talento de la Universidad de Jhon Hopkins. Sus componentes y elementos son la base o guía para el despliegue de la gestión. Nótese como la recompensa "reward" (compensación/remuneración) se destaca como uno de los cuatro elementos centrales en un ciclo que involucra la fuente (fuerza de trabajo), la alineación, el aprendizaje/desarrollo y la recompensa (todo visto como un **ciclo recurrente y dinámico**).



El modelo 4 destaca que la gestión de recursos humanos es fundamental para las organizaciones y especialmente el proceso de compensación por su **carácter estratégico**. Se identifica el objetivo estratégico de la gestión del talento: gestionar conocimiento y sumar talento para implementar mejores prácticas. Se agregan las dimensiones de comunicación y de gestión de la información, así como el ciclo de vida de las personas en la organización y los distintos roles de los responsables de la gestión: administrar, asesorar, planificar, diseñar, implantar y mantener.

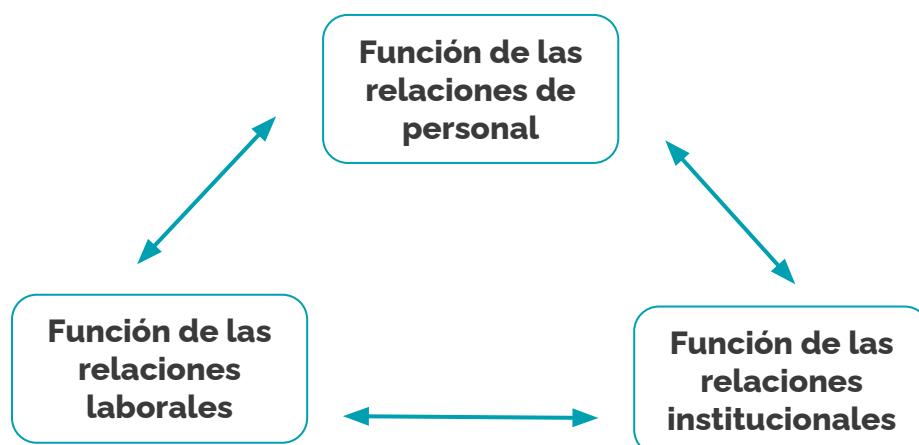
Modelo 4:



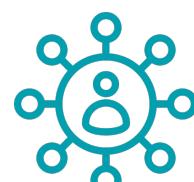
Fuente: (Bonilla, 2012)

La gestión de Recursos Humanos (RRHH) parte de la **planificación de la estrategia de la organización** y específicamente de la estrategia de gestión de RRHH.

En este punto se aborda un modelo de gestión de talento, que a partir de la planificación estratégica de RRHH, coloca a la remuneración en el centro del sistema, porque la considera clave. Las tres funciones/procesos o áreas principales de un sistema de relaciones industriales son: relaciones de personal, relaciones laborales y relaciones institucionales.



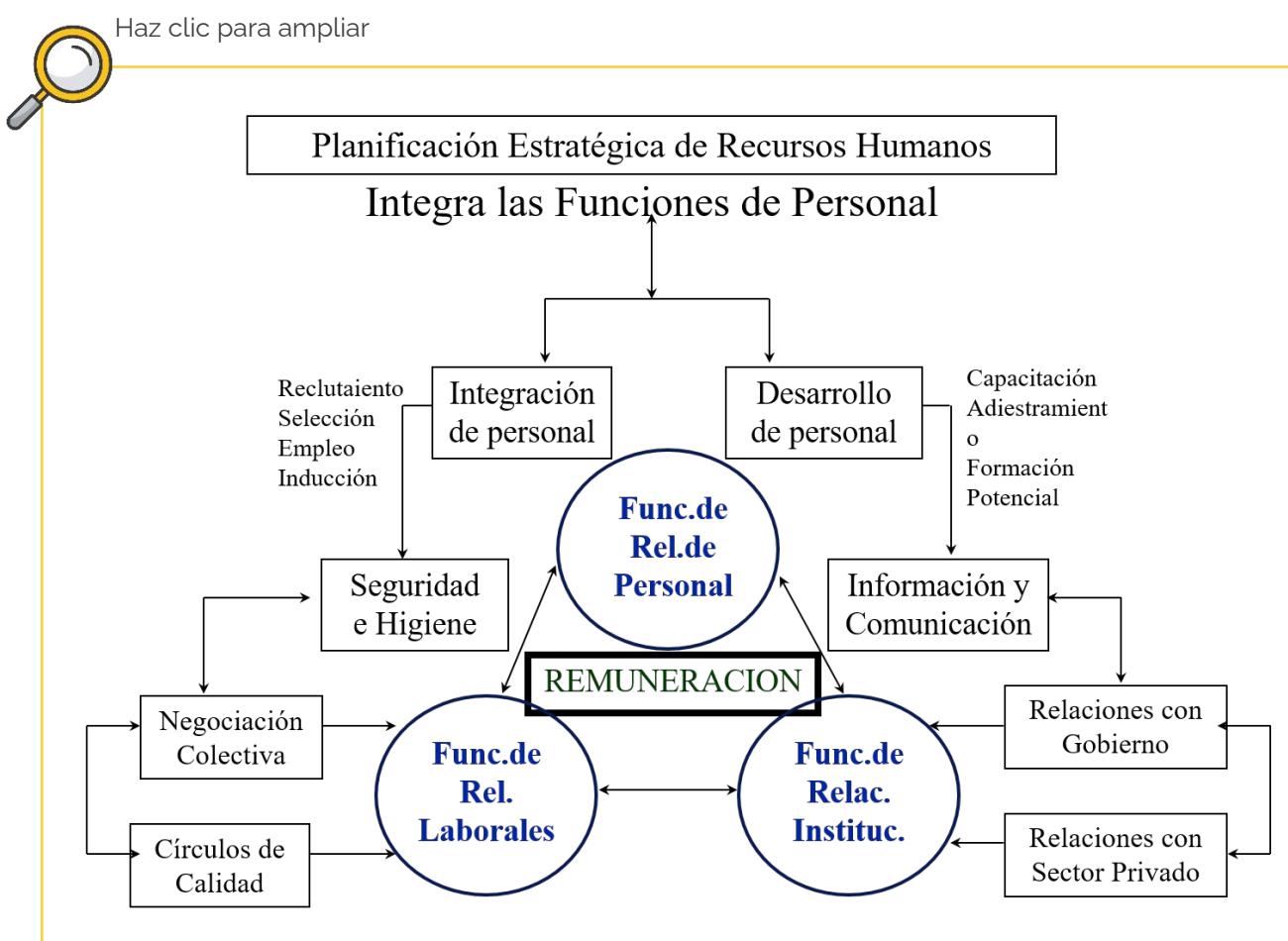
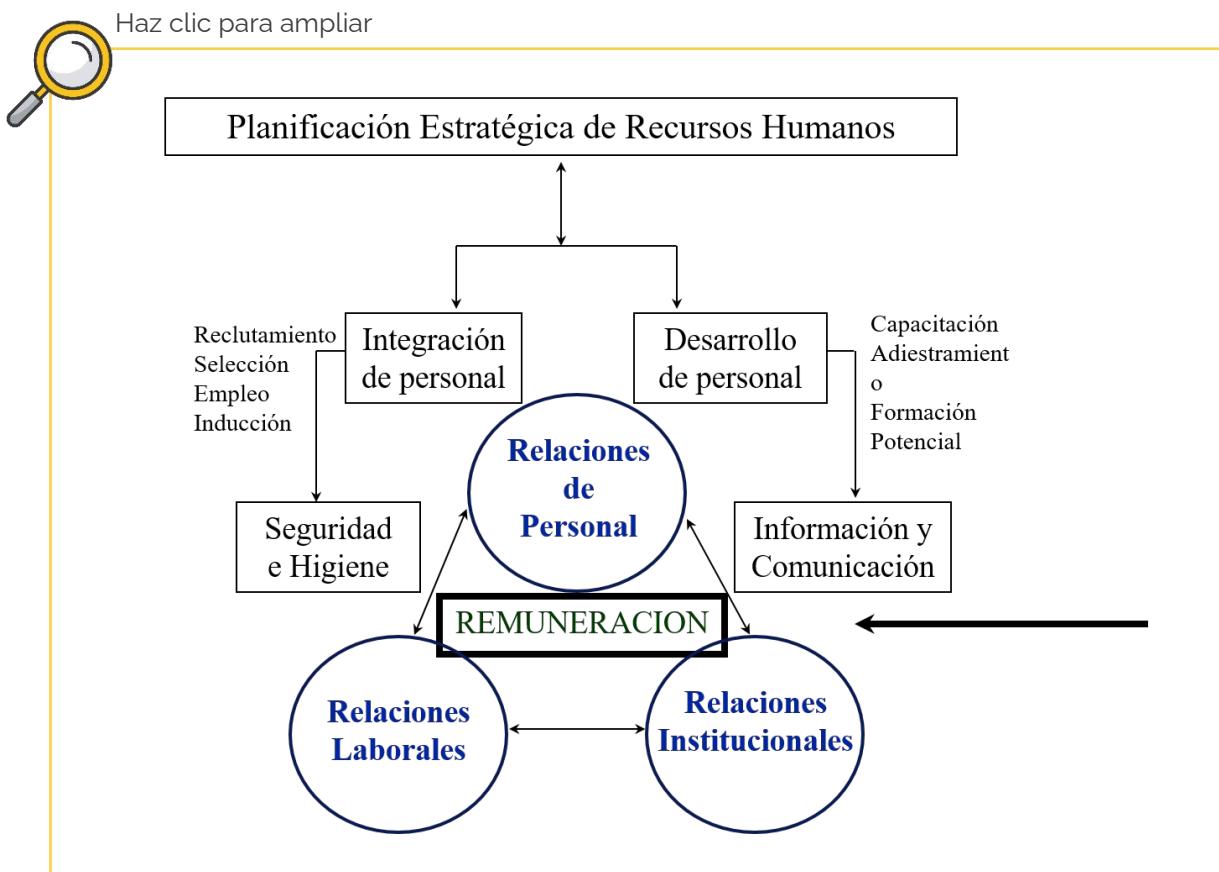
Relaciones de personal: esto incluye, reclutamiento, selección, empleo, inducción (integración de personal), capacitación, adiestramiento, formación, potencial (desarrollo de personal), seguridad e higiene e información y comunicación procesos que se integran con los de las siguientes funciones.



Relaciones laborales: negociación colectiva y círculos de calidad si la empresa incorpora criterios del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

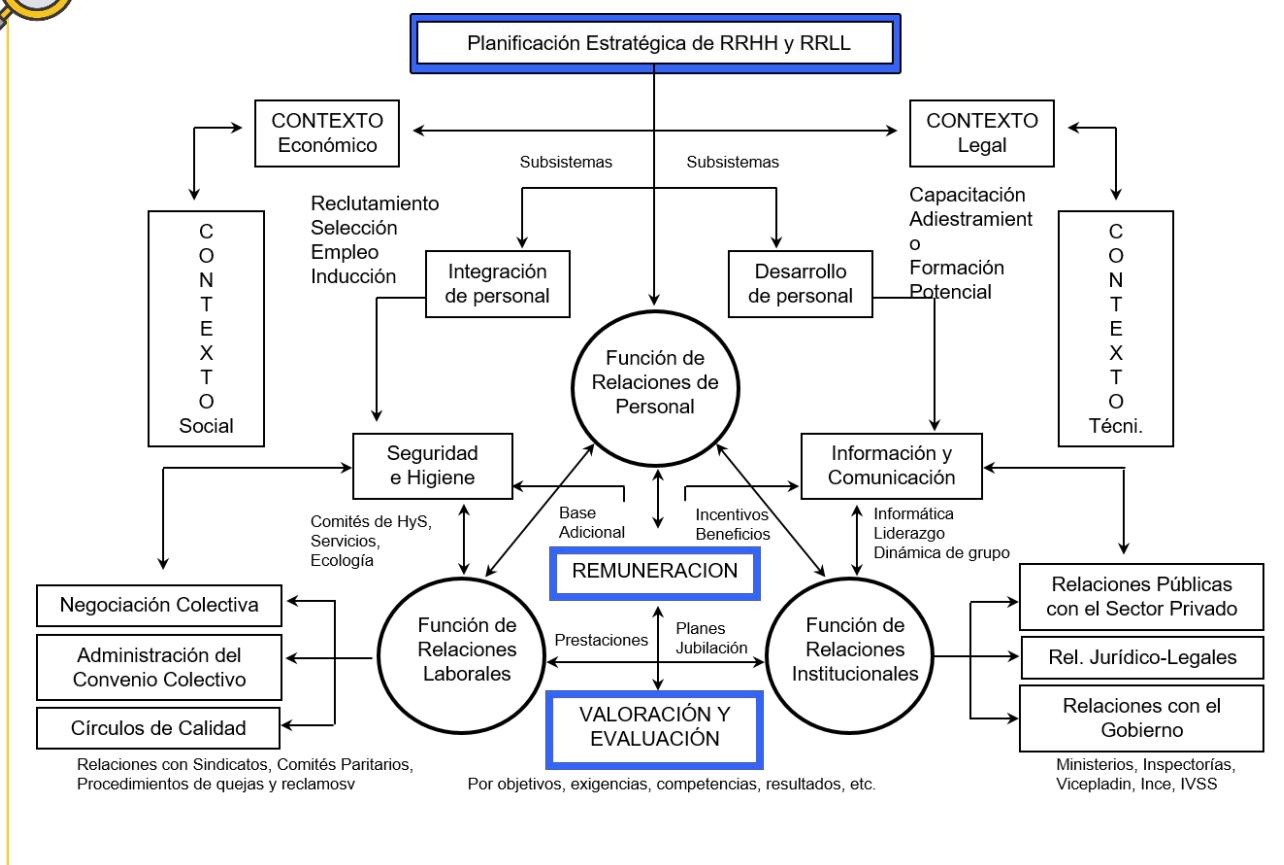


Relaciones institucionales: relaciones de gobierno y entidades privadas.





Haz clic para ampliar



En el modelo se destaca a la compensación como **eje central e integrador** de las tres grandes funciones/áreas. Ejemplo: Relaciones laborales: en las negociaciones colectivas se discuten ajustes salariales, para los procesos de reclutamiento y selección se deben definir esquemas de pago competitivos de acuerdo al mercado de referencia, considerando el ámbito/contexto jurídico y económico.

Nótese que la aproximación sistémica para entender el papel de la Remuneración involucra tener claridad sobre el contexto que lo impacta y determina: económico, legal, social y tecnológico.

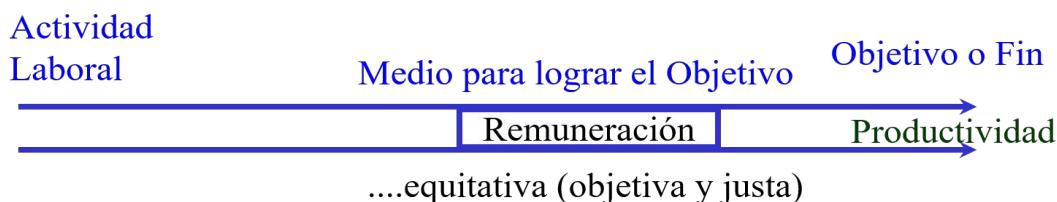


Desde un enfoque de procesos, la dinámica de compensar o remunerar contempla dos dimensiones: el pago al cargo y el pago a la persona. La determinación de cada componente supone la aplicación de una metodología específica que se apoya en una serie de instrumentos útiles para el análisis, el registro y la documentación.



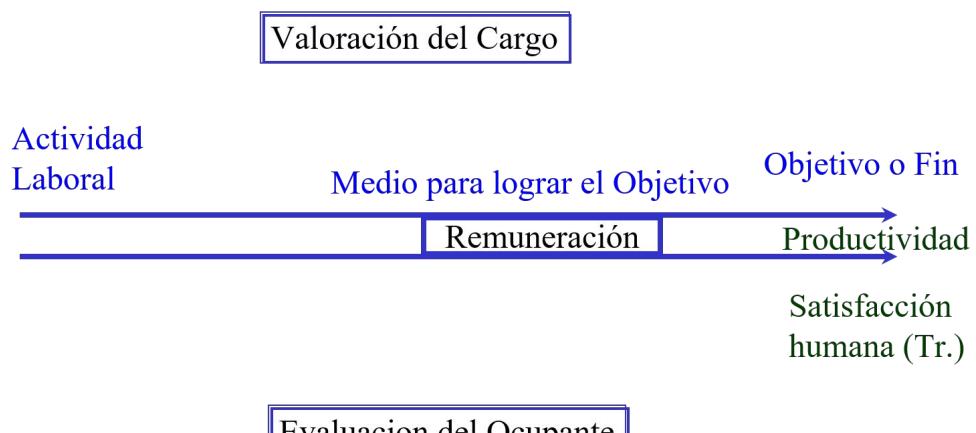
En la imagen anterior podemos notar que se parte de la actividad laboral, cuyo objetivo primordial es: la productividad.

El factor clave o el medio para el logro de la productividad (resultado) es una remuneración **justa y equitativa**. La remuneración es el motivador básico. Veamos la imagen a continuación.



Se observa en el modelo que la remuneración tiene 2 elementos fundamentales que la definen: valoración de cargos y evaluación de desempeño.

Técnicamente esta remuneración objetiva se logra por medio de dos procesos complementarios (dos caras de una misma moneda): A) la valoración del cargo/rol y B) la evaluación de desempeño. Como se refiere en la siguiente imagen.



OBJETIVIDAD Científica: valoración y evaluación.



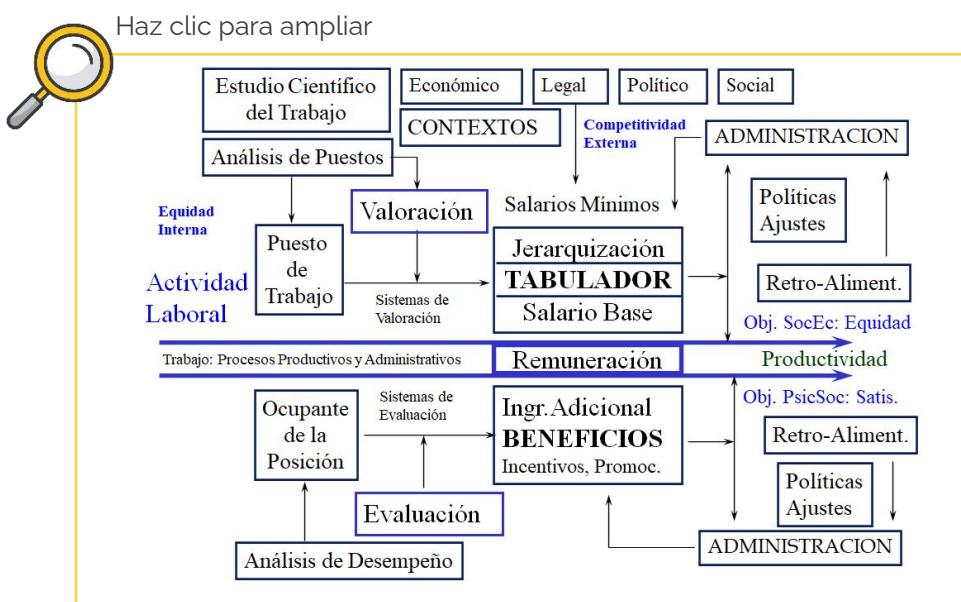
Cada uno de los procesos (valoración y evaluación) se concibe y desarrolla en función de una **metodología**. Durante el desarrollo de esta cátedra nos referiremos específicamente a la metodología centrada en el cargo/rol (valoración).

El punto de partida es el estudio científico del trabajo cuyo resultado se expresa en la definición y documentación de los **procesos** y de la **estructura** de cargos/roles de la organización (análisis del trabajo y descripciones de cargo). Una vez analizado y documentado cada puesto (cargo/rol), se procede a su valoración mediante la aplicación de técnicas o herramientas específicas.

El proceso de valoración de cada cargo/rol con respecto al resto de los cargos de la estructura resulta en una **jerarquización**, la cual servirá de referencia fundamental para la asignación de una tasa salarial en función de dicho valor. La jerarquización y las tasas salariales asignadas a cada cargo/rol es el insumo para la elaboración de la estructura/tabulador salarial, plataforma de base para el desarrollo del sistema de remuneración o compensación total.

El pago centrado en el cargo/rol se complementa con la compensación basada en la persona. Se trata de determinar de manera **objetiva** las competencias demostradas por las personas en el ejercicio de sus funciones y las responsabilidades asignadas al cargo o puesto que ocupa. Una vez concebido y desarrollado el sistema de evaluación de desempeño, podrá determinarse la composición de los ingresos que complementan al salario base.

Tal como lo hemos resaltado anteriormente, el enfoque sistémico implica el entendimiento de la relación entre los elementos del sistema, en este caso el proceso compensar y las variables del entorno: económico, legal, político y social.



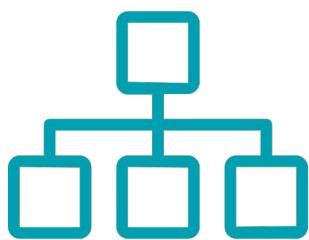
Te invitamos a profundizar en la metodología o técnicas para la elaboración de un sistema de compensación basado en la persona (desempeño).

Metodología para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración

En el siguiente modelo se detalla con más precisión la metodología de compensación centrada en el **cargo/rol**. Se trata de las fases o etapas que contempla el desarrollo de un sistema de clasificación de cargos/roles y remuneración.



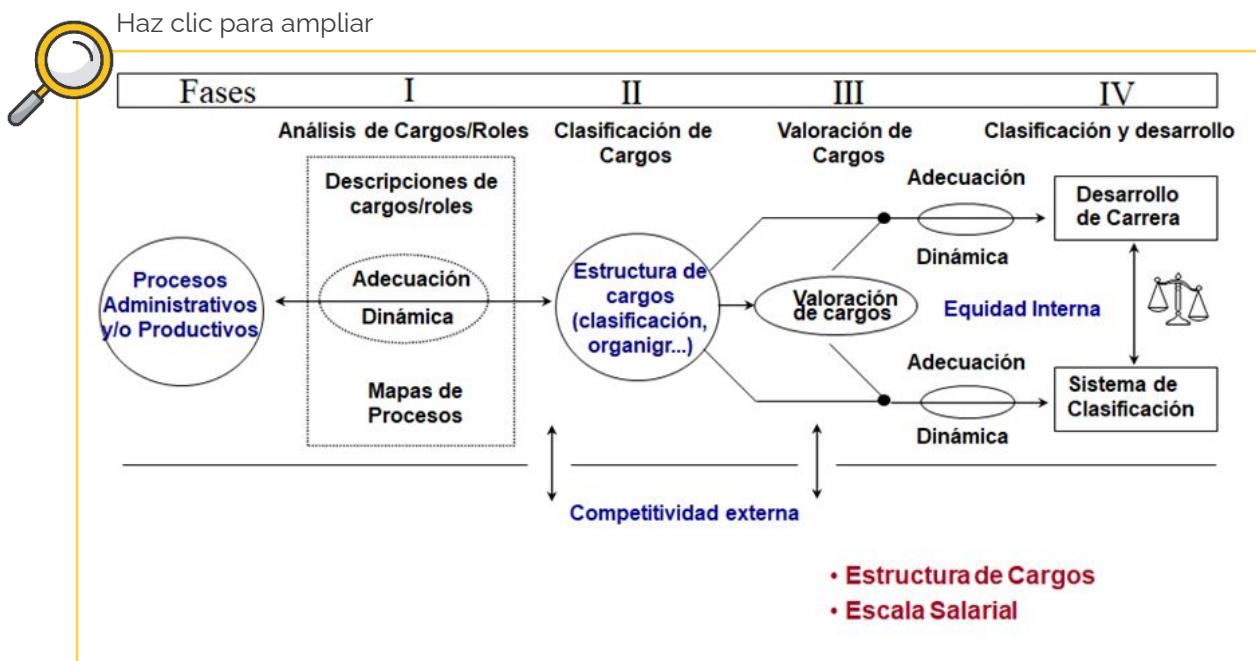
Las primeras dos fases se enfocan en el estudio o análisis científico del trabajo y la clasificación de los cargos/roles, lo que implica el entendimiento de los procesos (productivos o administrativos/claves o de apoyo) de la organización, así como la definición de la estructura de cargos/roles necesaria para la ejecución y desarrollo de dichos procesos. Es importante destacar que la estructura de cargos/roles debe ser la adecuada a los procesos de la organización (distribución del trabajo). Esta fase se materializa explícitamente en la **documentación de los procesos** y los cargos/roles mediante dos reportes específicos: a) los mapas de procesos y, b) las descripciones de cargo/rol).



Es una práctica común que las estructuras de cargos/roles se ilustren en organigramas, los cuales nos dan una idea más precisa sobre la lógica u organización del trabajo, bien sea por áreas, funciones o cargos.

La tercera fase se desarrolla tomando como insumo la documentación de los procesos o cargos/roles. Sobre esta base y aplicando técnicas específicas se valoran los cargos/roles. La valoración y clasificación de los puestos permitirá cumplir uno de los principios fundamentales de los sistemas de compensación: la equidad interna.

Entre los objetivos del desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración está la definición de la estructura de cargos y de la escala(s) salarial(es). Es muy importante tener en cuenta que su elaboración debe atender a la realidad de mercado que la determina. Los responsables del diseño del sistema deben considerar otro de los principios o fundamentos del esquema de compensación: la competitividad externa.



La compensación como un proceso

Una aproximación muy útil e ilustrativa del proceso compensatorio se plantea en el modelo de Milkovich y Newman. Los autores desagregan el proceso en cuatro estrategias que determinan la gestión:

1. La consistencia interna,
2. La competitividad externa.
3. La contribución del empleado.
4. La administración.

A cada una de estas dimensiones los autores asocian una serie de **técnicas o instrumentos** que garantizan:



La equidad interna del sistema (clasificación y valoración).



La competitividad del esquema de pago.

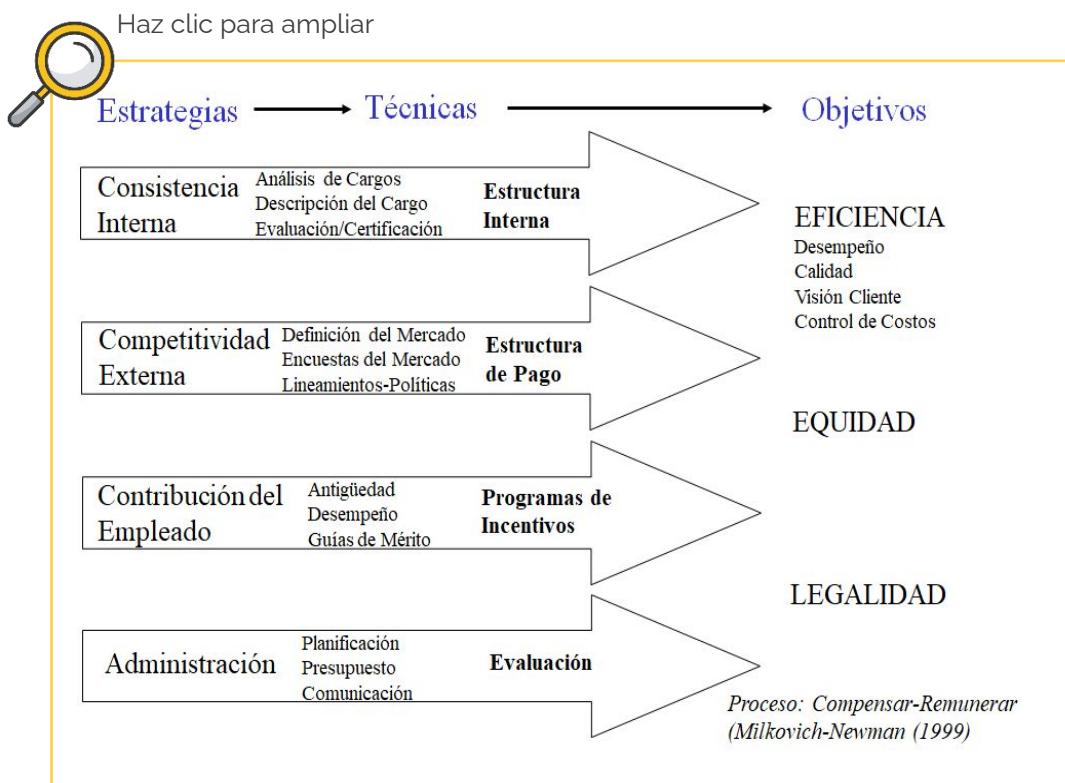


La consideración del reconocimiento a la persona por su contribución y competencias demostradas al cual se pueden asociar esquemas complementarios de incentivo o pago variable.



La evaluación o control de la administración, lo que incluye la planificación y gestión presupuestaria así como la comunicación.

Los objetivos del sistema de compensación son la eficiencia, la equidad y el cumplimiento de las exigencias legales en función del entorno que lo afecta o determina.



La compensación como área o proceso clave de la gestión del talento ha **evolucionado** como área de especialización de la disciplina de relaciones industriales. Los componentes o elementos que conforman un esquema de compensación son prueba de ello. Desde un punto de vista restringido, las primeras aproximaciones la descomponen en: 1) **remuneración directa** y 2) **remuneración indirecta**. En lo que respecta a las directas éas, a su vez, se clasifican en aquellas cuyo esquema de otorgamiento se expresa en efectivo o en especie.

Elementos que suelen integrar la remuneración (formas salariales)

DIRECTAS

En efectivo

- Sueldos o salarios
- Utilidades
- Pagos diferenciales
- Pagos por sobretiempo
- Pago por vacaciones
- Bonificaciones fijas
- Primas
- Entre otros

En especie

- Uniformes
- Comidas
- Transporte
- Asistencia médica
- Medicina
- útiles escolares
- Becas
- Juguetes

INDIRECTAS

Subsidios

- Ausencia con pagos
- Días feriados
- Períodos de descanso
- Seguridad social
- Planes de retiro, de vivienda y de ahorro
- Seguros de vida y de enfermedad
- Indemnizaciones

El Estado del arte de la compensación. AMA-WaW (American Compensation Association/World at Work)



A lo largo del tiempo y producto de la evolución de la compensación se han venido añadiendo elementos o componentes al constructo "remuneración/compensación o recompensa total". Una de las primeras aproximaciones clasifica y agrupa a dichos elementos en dos grandes componentes: 1) Las recompensa intrínseca y b) la recompensa extrínseca.

Las **recompensas intrínsecas** se entienden como todas aquellas que se relacionan con las preferencias, gustos o referencias culturales de las personas. Se consideran elementos de autorecompensa.

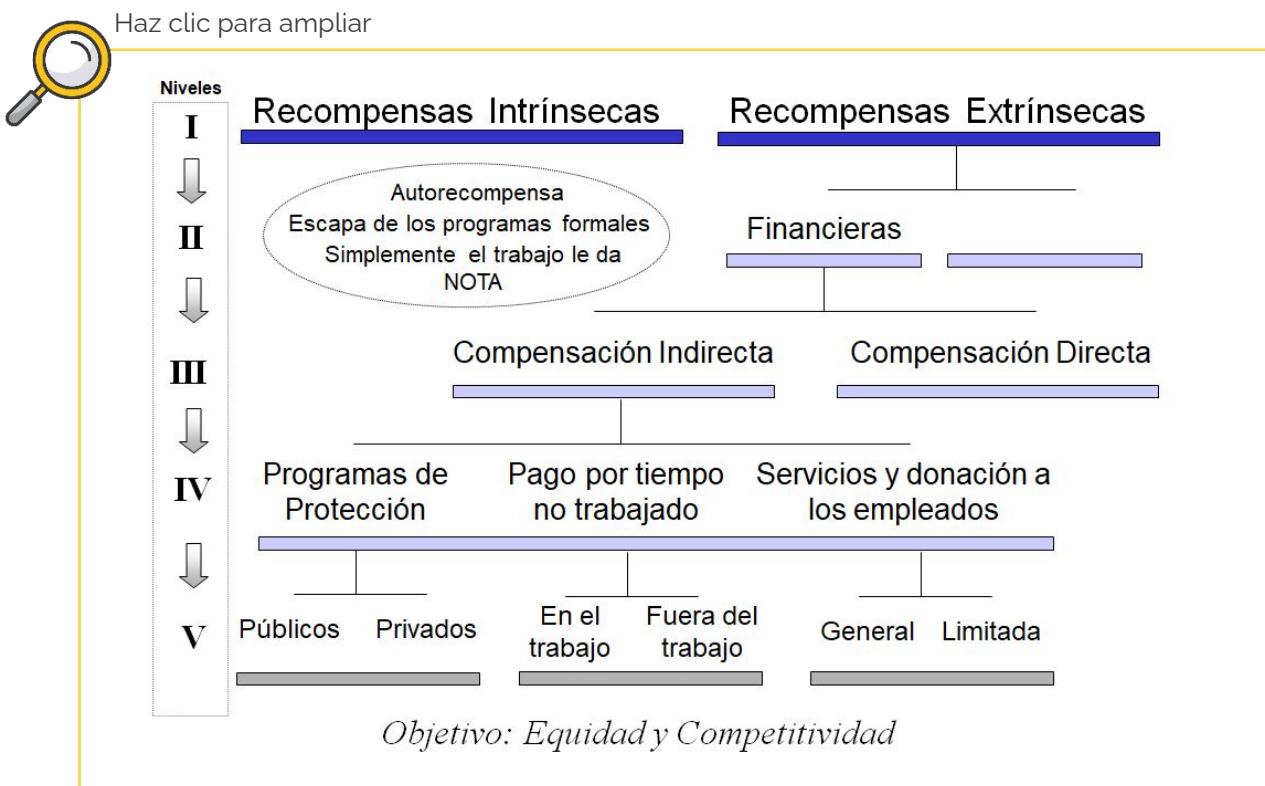
Las **recompensas extrínsecas** se dividen en las no financieras: ambiente de trabajo, infraestructura, accesibilidad, flexibilidad horaria, etc. y las financieras.

Las recompensas financieras se clasifican en directas: pagos o retribuciones en dinero y las indirectas agrupadas en tres categorías:

- Los programas de protección, de carácter públicos o privados (seguros médicos, de vida, de maternidad o paternidad etc.).
- El pago por tiempo no trabajado, en el trabajo (tiempos para descanso, comidas, recesos, horas o días libres) o fuera del trabajo (períodos vacacionales).
- Los servicios y donaciones a los empleados, de alcance general o limitado (comedores, proveedurías, servicios médicos, clubes sociales, etc.).



La idea central en la que se pretende hacer énfasis, es que un sistema de compensación total está conformado por un conjunto de **recompensas distintas por su naturaleza o esquema de otorgamiento**. El sistema debe ser diseñado de tal manera que se adecúe y sea cómodo con el cargo/rol y a la vez atractivo para su ocupante cumpliendo los principios de equidad y competitividad.



Evolución de los modelos de compensación total (WaW)

Como una muestra del reconocimiento y consolidación del campo de la compensación y beneficios, instituciones como *World at Work* (anteriormente *American Compensation Association -ACA-*) han venido trabajando en el establecimiento de un cuerpo de conocimientos que se ha convertido en referencia o estándar universal para los profesionales del área. En este sentido, cada cierto tiempo, luego de un trabajo conjunto realizado por reconocidos profesionales dedicados al tema de la compensación, se han revisado y definido los elementos que integran el "**modelo de compensación total**" (*framework*), los cuales se incluyen en las figuras que a continuación presentamos.



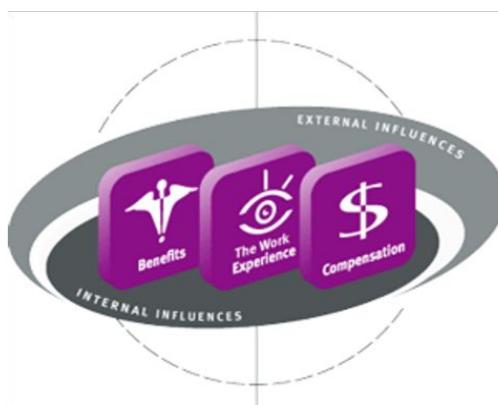
El modelo inicial aprobado en el año 2000 agrega a los componentes "clásicos" de remuneración y beneficios, la "**experiencia de trabajo**". En esta dimensión se incluyeron: a) los reconocimientos, b) Balance vida/trabajo, c) cultura, d) desarrollo y, e) ambiente. Todas estas dimensiones están influenciadas por el contexto interno y el externo.

Haz clic para ampliar



Modelo de Compensación Total (Total Rewards)

Influencias Externas: contexto general: Económico, Legal, Cultural, Tecnológico, Político, Social



Influencias Externas: contexto general: Económico, Legal, Cultural, Tecnológico, Político, Social

Componentes

- 1) Remuneración
- 2) Beneficios
- 3) **Experiencia de Trabajo**



Experiencia de Trabajo

- a) Reconocimientos
- b) Balance vida/trabajo
- c) Cultura
- d) Desarrollo
- e) Ambiente

Fuente: <https://www.worldatwork.org/>

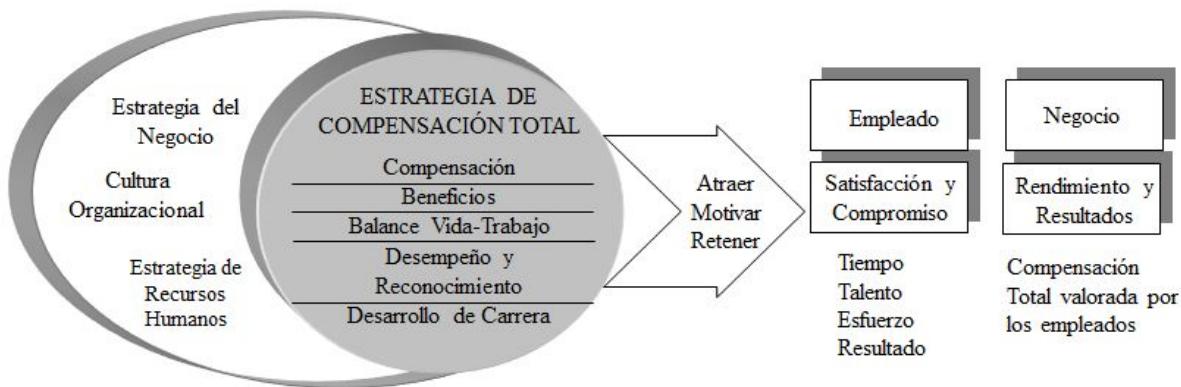
En el año 2006 WaW actualiza el modelo, incluyendo modificaciones relevantes, específicamente en las dimensiones que componen la **estrategia de compensación total**. Los expertos conceptualizan cinco dimensiones, influenciadas por la estrategia y la cultura organizacional, así como la estrategia de RH. El objetivo: atraer, motivar y retener talento. La correcta concepción de la estrategia de compensación total, redundaría en beneficios para los colaboradores y el negocio, expresado en mayores niveles de satisfacción, compromiso y rendimiento.



Haz clic para ampliar

MODELO DE COMPENSACIÓN TOTAL

Estrategias para atraer, motivar y retener al personal (World at Work 2006)



Esquema o modelo conceptual (*framework*)

La remuneración total se define como el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como **intercambio** por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados. Comprende la integración de cinco elementos efectivos para atraer, motivar y retener el talento requerido para alcanzar los objetivos del negocio.

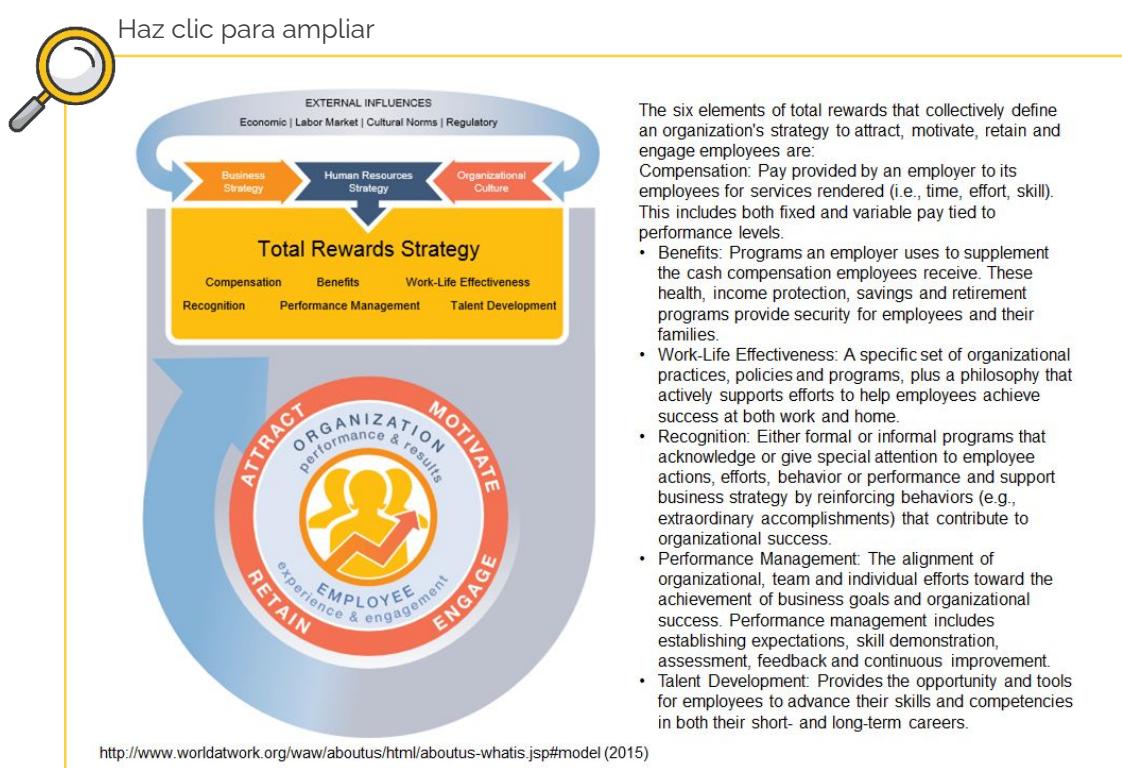
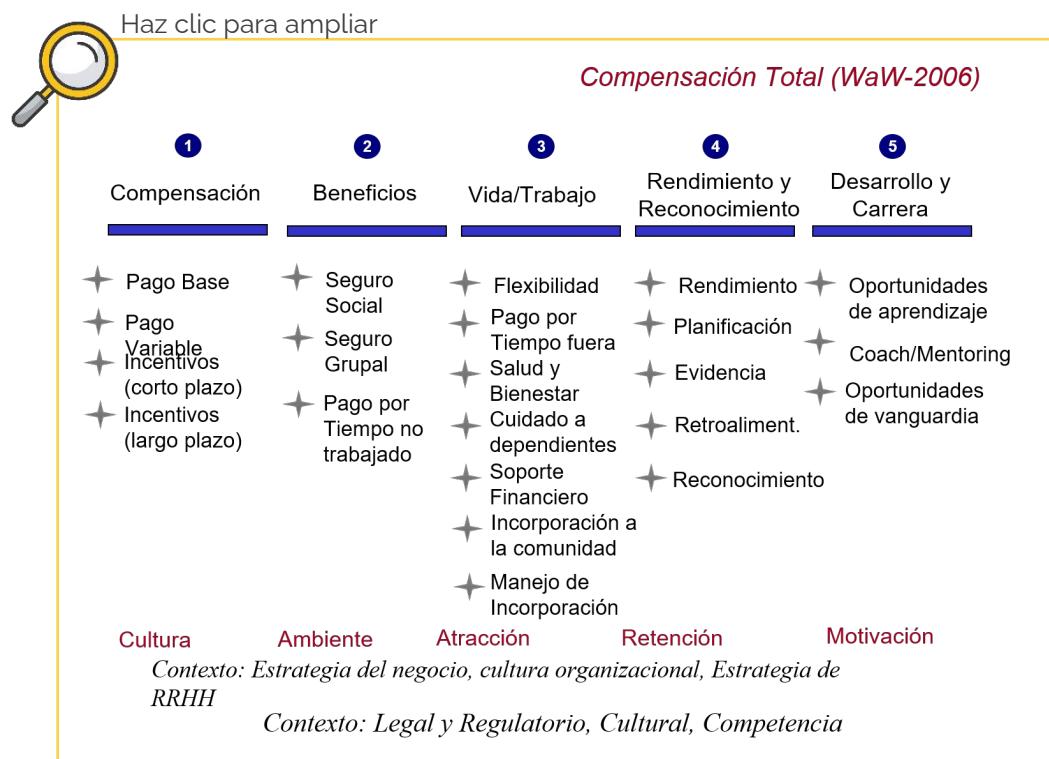


Haz clic para ampliar



Diseño original del modelo (ilustrativo). **Fuente:** Modelo de Recompensa Total de World at Work (2011).

A continuación, se desagregan los cinco grandes componentes o dimensiones del modelo. Nótese que a cada dimensión se asocian una serie de elementos de naturaleza y esquemas de otorgamiento específicos. Queda claro que el listado es ilustrativo, es decir, simplemente se incluyen algunos de los elementos de muchos otros que forman parte de la estrategia de compensación total.



La última actualización del modelo sistémico de WaW (2020) destaca a las variables del contexto interno y externos. Estas variables influyen en la estrategia de recursos humanos y específicamente en la estrategia de compensación total. En el centro del modelo se incluyen las **cinco dimensiones** que lo conforman:

- 1.** Compensación,
- 2.** Bienestar (antes balance vida/trabajo),
- 3.** Beneficios,
- 4.** Desarrollo
- 5.** Reconocimiento.

La productividad, el compromiso y la inspiración se destacan como fines parciales del sistema y como fin último su impacto en la fuerza de trabajo y en el entendimiento de la organización.

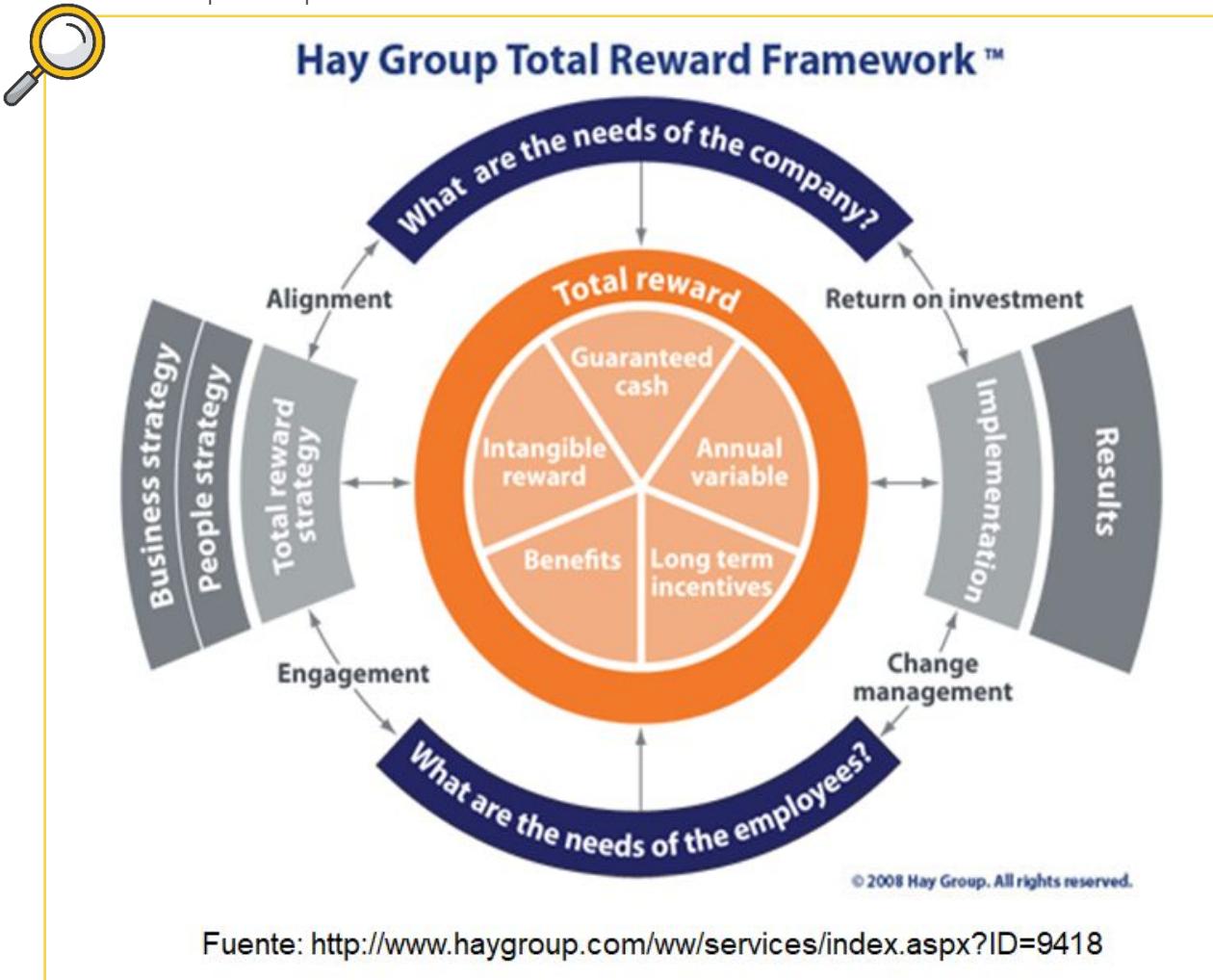
La compensación total se constituye en una estrategia de organización para **atraer, motivar retener y comprometer a los colaboradores**. Es la herramienta que permite a la organización ofrecer y alinear una propuesta de valor que resultará en satisfacción, compromiso y productividad de los empleados, los cuales generarán rendimiento y resultados a la organización

Finalmente y como elementos complementarios que nos permiten ratificar la orientación, tendencias de la compensación como área de especialización, presentamos los modelos de *Hay Group* (ahora *Korn Ferry*) y *Willis Tower Watson*, reconocidas empresas internacionales que se desempeñan en el ámbito de la consultoría organizacional, de gestión de recursos humanos y de compensación. Ambos modelos sistémicos ilustran la relación entre los elementos del sistema de compensación total y los desagregan, transmitiendo todos, la misma idea central: a partir de la estrategia de la organización se define la estrategia de gestión de talento humano y específicamente la de compensación total. Dicha estrategia está orientada a **satisfacer las necesidades y objetivos** de los colaboradores y la organización.

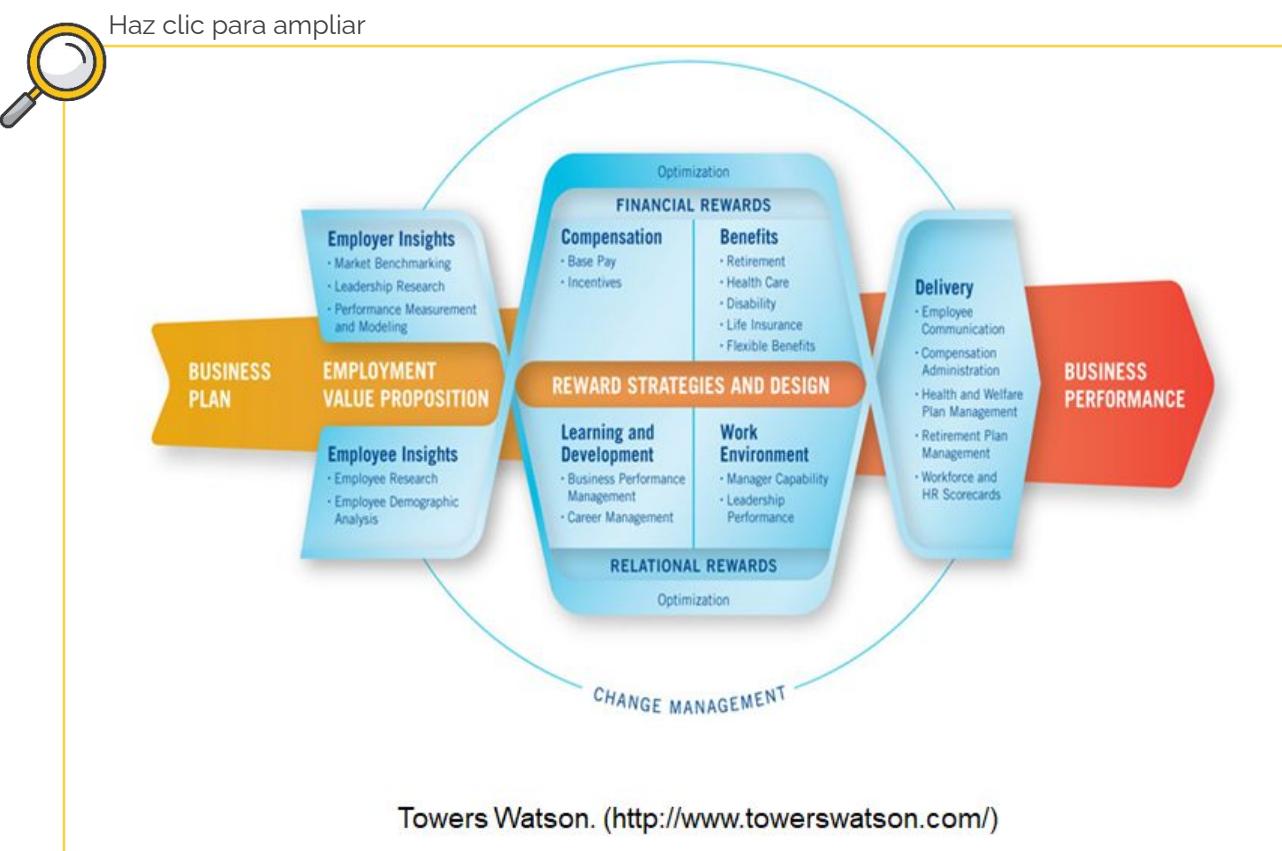


Fuente: Modelo de compensación/recompensa total. Extraída de World at Work (2015, 2020)

Haz clic para ampliar



Haz clic para ampliar



Para cerrar, haciendo retrospectiva con relación a lo estudiado sobre la compensación podemos destacar o hacer énfasis en:



La compensación debe entenderse desde una perspectiva **sistémica**, lo cual exige la identificación de los elementos que la componen, así como la relación y dinámica entre éstos.

La compensación es un proceso clave de la gestión del talento, su enfoque y marco metodológico puede centrarse en el **pago al cargo** y se complementa con el pago la persona (desempeño)

Los modelos de compensación (representación gráfica), nos permiten entender más claramente los elementos que la componen así como su evolución como área de especialización.

El profesional de RRHH debe entender y tener la capacidad de asumir un rol protagónico en el diseño, concepción y desarrollo de los sistemas de compensación, tomando siempre en cuenta las variables del entorno.



Urquijo, J; Bonilla, J (2010); "La remuneración del trabajo. manual para la gestión de sueldos y salarios"; UCAB, Caracas.



Has culminado la revisión del tema