

TRABAJO EFECTUADO POR:

MANUEL OSORIO FERNÁNDEZ

*Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona.
Socio- Director General de CEINSA-Grupo RH Asesores.*

PABLO TOVAR MARTÍNEZ

*Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma
de Barcelona. Master en Dirección de Recursos Humanos
por el Centro de Estudios Financieros. Consultor en
Recursos Humanos de CEINSA-Grupo RH Asesores.*

1.º Premio Estudios Financieros 1996.

Modalidad: Recursos Humanos.

Sumario:

- I. Introducción.
 - II. Objetivos de la política retributiva.
 - 1. Remuneración y coste empresarial.
 - 2. Remuneración y gestión de Recursos Humanos.
 - III. Elementos clave de la política retributiva.
 - 1. Estructura salarial.
 - 2. Criterios de remuneración.
 - 3. Composición del paquete retributivo.
 - 4. Comunicación.
 - IV. Remuneración por competencias. Antecedentes.
 - 1. Planes de primera generación.
 - 2. Metodología clásica del pago por habilidades.
 - 3. Planes de segunda generación.
 - 4. Alternativas de diseño.
 - V. Modelo retributivo PCO.
 - 1. Tratamiento de las competencias en el modelo.
 - 2. Definición y valoración de las competencias.
 - 3. Tratamiento de los objetivos.
 - 4. Definición y valoración de los objetivos.
 - VI. Implementación del modelo PCO sobre una Hoja de Cálculo.
 - 1. Estimación de la remuneración fija.
 - 2. Estimación de la remuneración variable.
 - 3. Ajuste de los desfases entre cifras reales y estimadas.
 - VII. Esquema del modelo PCO.
- Bibliografía.
- Anexo. (Metodología de Valoración de Puestos de Trabajo).

I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, tras presentar los objetivos y elementos clave de una política retributiva como herramienta en la gestión de Recursos Humanos, nos proponemos mostrar un modelo retributivo, para puestos ejecutivos, que integra en un paquete global -con parte fija y parte variable- el valor del **Puesto**, el nivel de **Competencias** individuales y el grado de cumplimiento de los **Objetivos**.

El concepto de Competencia cuenta ya con una larga historia. Si bien el término ha sido popularizado en la literatura especializada sobre todo a partir de la publicación en 1982 de R. BOYATZIS, *The Competent Manager*. BOYATZIS define la Competencia como una «característica del individuo que influye significativamente en su rendimiento en el trabajo», y que, por tanto, permite diferenciar a las personas más eficaces de las menos eficaces.

Si analizamos la definición, podemos observar que conceptos muy similares se habían utilizado anteriormente, expresados en otros términos: las clásicas «variables predictivas» empleadas tradicionalmente en los modelos para selección de personal, los «incidentes críticos» (FLANAGAN, 1955), los conceptos subyacentes a diversas técnicas como las «escalas conductuales», BARS (SMITH y KENDALL, 1963), o la «Behavioral Event Interview» (McCLELLAND y DAYLEY, 1972). A McCLELLAND y su equipo se le atribuye normalmente el mayor mérito en el desarrollo de este concepto.

En cuanto a los Objetivos, el concepto, en el sentido aplicado cuando hablamos de «Dirección por Objetivos», es sobradamente conocido. Al margen de las críticas recibidas por determinados modelos de DPO, está ampliamente demostrado que mediante la fijación de metas concretas, por simple que sea el sistema, obtenemos un mayor rendimiento de la mayoría de las personas que si nos limitamos a pedirles que se esfuercen en hacer un trabajo lo mejor posible (el clásico *do your best*), pero sin objetivos definidos.

Básicamente, los Objetivos se refieren a metas específicas relacionadas con la misión y responsabilidades del puesto de trabajo. Se diferencian, por tanto, de las Competencias en varios aspectos significativos:

- Se refieren a resultados del trabajo, no a atributos de la persona.
- Son, en principio, específicos, sin perjuicio de que se puedan establecer objetivos colectivos de los que se corresponsabilicen varias personas o varios equipos.
- Tiene un horizonte temporal previamente definido. En consecuencia, cambian de un año a otro. Incluso aquellos que abarquen varios ejercicios deberán ser formulados de manera que cada año existan hitos de control que permitan contrastar el progreso realizado.

La integración de competencias y objetivos en un modelo retributivo permite una aproximación mayor al propósito de toda acción o política de Recursos Humanos: orientar los esfuerzos de las personas en la dirección de los objetivos de la empresa y mejorar su rendimiento.

II. OBJETIVOS DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA

La política retributiva incide decisivamente en la eficacia empresarial. Esta incidencia se puede sintetizar en dos grandes puntos. Por un lado, la Remuneración se concibe como un importante **factor de coste**, básicamente fijo. Por otro, se trata de una potente **herramienta de gestión de personal**.

1. Remuneración y coste empresarial.

La remuneración constituye un importante coste en la mayoría de empresas. En algunas actividades del sector servicios, los gastos de personal están por encima del 70 por 100 de los gastos totales. Sin embargo, no ha sido hasta el último período de crisis, que la preocupación por el impacto de los **costes salariales** ha calado en la empresa española. Ello ha dado lugar a la aplicación de diversas medidas de control, entre las que destacamos las siguientes:

- Reducción del coste salarial absoluto por la vía de la contratación de candidatos con salarios más bajos que los percibidos por los ocupantes anteriores del mismo puesto.
- Reducción del coste salarial relativo -especialmente el coste fijo- mediante fórmulas de negociación que tratan de ligar el mantenimiento del poder adquisitivo con incrementos de productividad.

- Negociaciones más centradas en el incremento de la masa salarial global que en los aumentos individuales. Con ello se pretende evitar el coste adicional de los «deslizamientos», derivados de aumentos por méritos, cambios de categoría, etc.

Este enfoque también facilita el camino hacia una mayor individualización retributiva, cuando la compañía cuenta con total o parcial discrecionalidad para traducir el incremento global en aumentos particulares.

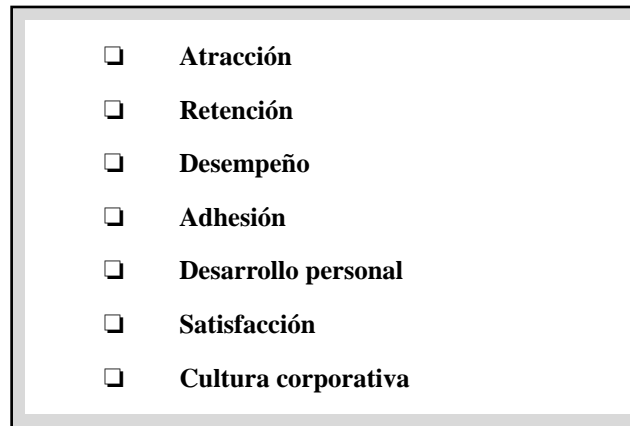
- Vinculación de la masa salarial a los resultados de la empresa, que se añaden como un referente básico, a tener en cuenta junto con los clásicos de inflación, promedios de mercado y similares.
- Control de los gastos de personal colaterales, relacionados con viajes, dietas y ventajas sociales.

2. Remuneración y gestión de Recursos Humanos.

Las empresas son cada vez más conscientes de que la remuneración puede convertirse en una potente herramienta de gestión estratégica, necesaria para canalizar los esfuerzos de los empleados en una dirección congruente con los objetivos corporativos. En concreto, su influencia es decisiva para conseguir los siguientes objetivos:

- **Atraer** buenos profesionales.
- **Retener selectivamente** a los empleados más valiosos.
- **Estimular el rendimiento** individual y colectivo.
- **Fomentar la adhesión** de las personas a la empresa, y **la identificación** con sus objetivos.
- **Favorecer la adquisición y desarrollo de capacidades**, mediante una recompensa selectiva que premie la posesión de aquellos conocimientos, habilidades y competencias que respondan a las necesidades críticas, presentes y futuras de la compañía.
- **Incrementar el grado de satisfacción y la calidad de vida laboral** de los empleados. Las situaciones de insatisfacción y descontento con respecto a la remuneración son muy frecuentes, lo que ofrece múltiples posibilidades de actuación.
- **Reforzar la cultura corporativa** y actuar como factor desencadenante o catalizador en los proyectos de cambio y desarrollo organizacional.

FIGURA 1. OBJETIVOS DE LA REMUNERACIÓN.



Estos aspectos, a menudo descuidados, derivan del hecho de que la remuneración es un factor eminentemente **sistémico**, que presenta una fuerte interacción con otras facetas o técnicas de intervención en Recursos Humanos: Evaluación del Desempeño, Promoción, Comunicación Interna, etcétera.

Por otra parte, el impacto de los cambios introducidos en el sistema retributivo se extienden rápidamente a todas las áreas y niveles de la organización. Al instrumentalizarse sobre un elemento **tangible**, gozan de una **visibilidad** casi inmediata, y de una **credibilidad** difícilmente alcanzable con otras medidas.

En consecuencia, la Política Retributiva es uno de los medios más poderosos con que cuenta la empresa para enviar mensajes creíbles a sus empleados acerca de cuáles son su filosofía, objetivos y orientación estratégica.

Afortunadamente, algunas empresas ya perciben también este hecho, y llevan a cabo acciones consecuentes. De las iniciativas que se están tomando en este sentido, las más relevantes y prometedoras son, a nuestro juicio, las siguientes:

- Reducción de niveles y categorías profesionales para conseguir una mayor movilidad y polivalencia funcionales, congruentes con un tipo de estructura «aplanada», menos jerarquizada y burocrática.
- Atribución de mayor peso retributivo a las competencias personales (conocimientos, habilidades, conductas) y a los resultados, frente al planteamiento tradicional de remunerar prioritariamente en función del puesto.

Ello es, a la vez, un estímulo a la búsqueda de fórmulas para una mayor individualización de los incrementos salariales, ya comentada al tratar de la remuneración como factor de coste.

- Mayor difusión y peso económico en el paquete retributivo de los componentes variables, que proporcionan una mayor flexibilidad al sistema retributivo.
- Sustitución de las comisiones tradicionales por incentivos sobre objetivos, con mayores expectativas teóricas de ingresos, pero condicionados a que se alcancen cotas de rendimiento más exigentes.
- Sustitución de incentivos individuales por incentivos colectivos, en aquellas situaciones -cada vez más frecuentes en los nuevos enfoques de la organización del trabajo- en las que interesa fomentar la colaboración y cohesión de los equipos más que adoptar planteamientos de competición individualista.
- Desarrollo de sistemas de incentivos por objetivos «multinivel», que recompensan a las personas por una combinación de resultados de diferente nivel: individual, de equipo y globales de empresa.
- Incentivación de la calidad y la reducción de costes, además de la cantidad (de ventas o producción).

III. ELEMENTOS CLAVE DE LA POLÍTICA RETRIBUTIVA

En alguno de los aspectos mencionados, principalmente **atracción** y **retención**, el impacto depende fundamentalmente de la magnitud de los ingresos («¿cuánto se paga?»), pero en la mayoría de ellos tiene más importancia el «¿cómo se paga?»: criterios de remuneración, componentes del paquete retributivo y la comunicación asociada al sistema retributivo.

El reto fundamental de la Política Retributiva consiste en encontrar la solución de compromiso más adecuada para cada empresa, que sea capaz de equilibrar los dos factores anteriormente mencionados, es decir, mantener los costes salariales en valores asimilables para la economía de la empresa y explotar al máximo su potencial como herramienta estratégica de gestión de Recursos Humanos.

En la metodología que proponemos para establecer los criterios básicos de la política retributiva, utilizamos un modelo que se sustenta en cuatro pilares fundamentales, cuyo análisis abordaremos seguidamente:

- **Estructura salarial.**
- **Criterios de remuneración.**

- **Composición del paquete retributivo.**
- **Política de información y comunicación.**

1. Estructura salarial.

La estructura salarial viene definida por la cuantía de la remuneración -en valor absoluto y relativo- de los diferentes puestos de trabajo y de los ocupantes de los mismos. En este aspecto, la empresa debe proponerse dos metas fundamentales: mantener una **equidad interna** razonable y una **competitividad externa** acorde con su situación y posibilidades económicas.

1.1. Equidad interna.

Existe equidad interna cuando se da una relación proporcional entre la **remuneración** y la **aportación** del individuo a la empresa. La falta de equidad interna origina costes innecesarios, dificultades para la movilidad interna del personal y, sobre todo, percepciones de agravio comparativo, con la consiguiente emergencia de sentimientos de insatisfacción y deterioro del clima laboral.

En el procedimiento clásico para valorar las **aportaciones** de los empleados, se tienen en cuenta dos conceptos:

- **El valor del puesto de trabajo**, en virtud del cual se define normalmente un recorrido salarial, con una banda media y unos límites máximo y mínimo, por ejemplo situados en +15% y -15% respectivamente con relación a la media.
- **El grado de eficacia con que la persona desempeña las funciones del puesto**, que determina la posición (extremo inferior, zona media-baja, media, media-alta, extremo superior) que se le asigna dentro del recorrido salarial del puesto.

Las herramientas básicas para mantener la equidad interna son las siguientes:

- **Valoración de los puestos de trabajo**, que debe ser actualizada cada vez que se produzcan cambios organizativos que supongan variaciones significativas en las exigencias del puesto.
- **Evaluación del desempeño**, normalmente realizada con periodicidad anual o semestral, cuyas consecuencias retributivas se manifiestan en aumentos específicos, por méritos o similares.

1.2. Competitividad externa.

Existe competitividad externa cuando las retribuciones de los empleados de una empresa presentan una **posición satisfactoria** con respecto a las que perciben cargos similares, pertenecientes al **mercado laboral de referencia**.

¿Qué entendemos por posición satisfactoria? Cada compañía, en función de sus posibilidades y de sus objetivos, debe definir en qué banda salarial (baja, media, alta) decide situarse, buscando un compromiso razonable entre el impacto económico y el impacto motivacional.

Remuneraciones demasiado bajas con relación al mercado originan dificultades de captación, retención y movilización de los empleados.

Remuneraciones demasiado altas pueden poner en peligro la viabilidad de la empresa, especialmente ante la aparición de coyunturas económicas desfavorables.

Los pasos a seguir para el logro de una competitividad externa satisfactoria son los siguientes:

- **Definir la posición competitiva**, en la que la empresa desea situarse: centil 25, mediana, centil 75, etc.
- **Delimitar el mercado de referencia** para los diferentes colectivos profesionales de la compañía. Este mercado está formado por todas aquellas empresas con las que previsiblemente se tenga que competir en la captación y retención de candidatos.

El mercado es distinto para cada puesto o grupo de puestos y su amplitud está muy condicionada por el área funcional y el nivel jerárquico al que pertenecen.

- **Obtener información** fiable y actualizada sobre las remuneraciones vigentes en el mercado de referencia correspondiente a cada puesto.
- **Cuantificar los desfases existentes** entre la posición real y la posición deseada, mediante el contraste con el mercado.
- **Poner en práctica las medidas correctoras** necesarias que permitan reducir los desfases apreciados, inmediatamente o mediante un proceso de convergencia en un período de tiempo razonable, normalmente entre dos y tres años.

1.3. Equilibrio entre equidad interna y competitividad externa.

El logro de la competitividad externa a menudo entra en conflicto con el mantenimiento de la equidad interna, cuando los criterios de valoración de la compañía no coinciden con los existentes en el mercado. Por ejemplo, en un período reciente, los salarios de mercado en España de determinados puestos de las áreas de Informática (Analistas, Programadores) y Márketing (*Product Managers*) ponían a las empresas en la tesitura de tener que romper su estructura salarial para ser competitivas en la captación y retención de los mencionados profesionales.

Este problema no es exclusivo de nuestro país. Para hacerle frente, se ha desarrollado el concepto de «Apreciación de Puestos» (*Job Pricing*) como complementario a la «Valoración de Puestos», que integra equidad interna y competitividad externa. Este enfoque utiliza el valor interno del puesto como referencia salarial básica, pero a partir de ella se introducen «correcciones» en función de aquellas variables -características de la empresa, del puesto y del individuo- a las que el mercado atribuye una influencia determinante del nivel salarial.

Este traslado del énfasis de la equidad interna a la competitividad externa es congruente con la aspiración actual de la mayoría de empresas a **orientarse hacia el mercado**, no sólo en sus políticas de producto sino también en sus políticas de Recursos Humanos.

2. Criterios de remuneración.

Para que la remuneración tenga un efecto motivador, es de vital importancia utilizar adecuadamente los criterios en virtud de los cuales se fija la cuantía retributiva. Estos criterios se apoyan en dos referencias fundamentales:

- El **puesto de trabajo**.
- La **persona** ocupante del puesto. En este segundo caso, diferenciamos entre:
 - Indicadores directos de rendimiento.
 - Indicadores indirectos de rendimiento.
 - Otras características no relacionadas con el rendimiento.

2.1. Puesto de trabajo.

El puesto de trabajo ha sido tradicionalmente el criterio fundamental de fijación de la cuantía retributiva para la mayoría de las empresas en todo el mundo occidental, al menos en la parte salarial fija.

En los últimos años ha surgido una corriente crítica que acusa a este enfoque de propiciar una organización rígida y burocrática del trabajo, con compartimentos estancos, incompatible con la flexibilidad y polivalencia funcional que las nuevas metodologías y orientaciones del *Management* (calidad total, productividad global, trabajo en equipo, *reingeniería*, etc.) demandan.

Aun admitiendo el fundamento de algunas de estas críticas, lo cierto es que todavía no ha surgido ninguna alternativa válida que lo sustituya. La alternativa que en algún momento se consideró candidata a sustituirla -la **remuneración por habilidades o competencias**, que trataremos con detalle más adelante- no ha llegado a cuajar como práctica mayoritaria, por las dificultades que conlleva su aplicación fuera de determinados ámbitos.

Nuestra posición sostiene que la consideración del puesto es esencial para dar congruencia y estabilidad a una estructura salarial; sin embargo, la remuneración basada exclusivamente en este criterio, sin tener en cuenta diferencias personales, es poco eficaz para utilizar el potencial motivador de la remuneración (las personas son motivables, los puestos no).

2.2. La persona ocupante del puesto.

2.2.1. Indicadores directos de rendimiento.

Consideramos que la utilización de indicadores directos de rendimiento es esencial para explotar la capacidad motivadora de la remuneración. Mencionamos a continuación los más habituales.

Evaluación del Desempeño.

Se trata de un indicador directo del rendimiento, aunque basado normalmente en apreciaciones de carácter subjetivo. La repercusión salarial de la evaluación del desempeño puede canalizarse a través de dos vías diferentes:

- **Incrementos de la remuneración fija**, mediante aumentos por méritos. Es la vía ortodoxa y, de hecho, la mayoría de empresas que disponen de un sistema de Evaluación del Desempeño lo utilizan con esta finalidad.

- **Percepciones no consolidables**, en forma de remuneración variable ligada a los resultados de la evaluación. Su utilización en España es claramente minoritaria. No recomendamos esta opción salvo en situaciones en las que no es posible encontrar indicadores objetivos para fijar la remuneración variable.

Evaluación del Potencial.

Entendemos por potencial el **rendimiento futuro** que se puede pronosticar a un individuo, ya sea en su actual puesto de trabajo o en otros puestos de rango superior.

Es discutible el recompensar a una persona por las meras expectativas de rendimiento futuro, sin embargo, algunas empresas utilizan esta opción como una medida preventiva para evitar convertirse en cantera de jóvenes valores para otras compañías más agresivas, ante situaciones de escasez y fuerte demanda de determinados profesionales.

La coyuntura actual es, no obstante, poco propicia para la utilización de esta medida salvo en casos excepcionales.

En caso de utilizarse, sus consecuencias se materializan en la parte consolidada del salario.

Evaluación de Competencias.

El concepto de **SBP** («*Skill Based Pay*») constituyó una de las innovaciones más prometedoras en materia de retribución de los últimos años, llegando a alcanzar una difusión minoritaria pero apreciable en Estados Unidos.

En algunas empresas, principalmente **industrias de proceso** -que requieren un alto grado de polivalencia- e industrias de **alta tecnología** -para las que la adquisición de nuevos conocimientos es una necesidad perentoria-, se puede plantear como una alternativa real al tradicional **JBP** («*Job Based Pay*»).

La mayoría de empresas, sin embargo, continúa manteniendo el valor del puesto como determinante básico del nivel retributivo. Ahora bien, ello no es óbice para incluir la Evaluación de Competencias como **criterio complementario**, junto con la Evaluación del Desempeño, para determinar, por una parte, la progresión salarial del individuo dentro del recorrido de cada puesto y, por otra, su promoción interna, es decir, el salto a otros puestos con un valor y remuneración superiores.

Por su propia naturaleza, la repercusión salarial de la Evaluación de Competencias se canaliza fundamentalmente hacia el sueldo fijo -la parte consolidada- ya que los conocimientos y habilidades, una vez adquiridos, son estables y poco sujetos a variación.

Cumplimiento de Objetivos.

Una Dirección por Objetivos pierde gran parte de sus potencialidades si no lleva asociado un sistema de incentivos.

El grado de cumplimiento de los objetivos suele constatarse con mediciones objetivas, pero en determinados casos se requiere cierto componente de apreciación subjetiva. En cualquier caso, la valoración del resultado conseguido no se realiza en términos absolutos, sino en referencia a un hito o una meta previamente establecidos y comunicados -a veces, también discutidos y acordados- con el propio interesado.

Por nuestra parte, recomendamos que las compensaciones derivadas del cumplimiento de objetivos tengan preferentemente carácter variable y no se consoliden en el sueldo fijo, al contrario de los conceptos anteriores.

La propia naturaleza de los objetivos -cambiantes de un año a otro, específicos para cada individuo o grupo, ceñidos a un horizonte temporal limitado- y el hecho de que el cumplimiento de los objetivos de un ejercicio no garantiza el éxito en los siguientes se avienen mejor con su materialización en un componente retributivo no consolidable.

Resultados Operativos Cuantificables.

Nos referimos con este concepto a resultados del trabajo de una persona o de un equipo **directamente mensurables** con indicadores objetivos tales como cifras de venta, de producción, de beneficio, etc., que no requieren, por tanto, apreciación subjetiva, ni el desarrollo de sistemas complejos de valoración.

Se diferencian del concepto anterior en que la medición se efectúa en términos absolutos, sin que exista un objetivo de referencia previamente establecido.

También en este caso, su carácter contingente -no existe garantía de que los resultados de un período se repitan en el siguiente- determina que se deban canalizar fundamentalmente a través de la remuneración variable.

2.2.2. Indicadores indirectos de rendimiento.

Mantenemos la posición de que no se deben recompensar estos factores por sí mismos, sino en todo caso como indicadores indirectos de conocimientos prácticos, habilidades y experiencia. De ello se deduce que si existen indicadores directos de estas variables, como los que hemos mencionado anteriormente, tiene poco sentido su utilización. No obstante, su uso puede estar justificado en determinadas circunstancias.

Edad y Antigüedad.

La edad y la antigüedad son **indicadores indirectos de experiencia** y, por tanto, de las aportaciones a ella asociadas: conocimientos prácticos, habilidades profesionales y madurez. El sustituir la valoración, no siempre fácil, de estas aportaciones por un indicador tan sencillo como contar los años de edad o de servicio es una tentación que explica la vigencia de su empleo.

Un ejemplo característico de la utilización de estas variables se produce con el concepto de «senioridad» aplicado a los consultores jóvenes en empresas de Auditoría y Consultoría.

La edad y la antigüedad también se utilizan, con un propósito distinto del anteriormente mencionado, como un **mecanismo de retribución diferida** en organizaciones en las que es habitual la permanencia del empleado en la compañía hasta su jubilación. En las empresas privadas de los países occidentales, sin embargo, esta situación cada vez es menos frecuente por lo que tal utilización va perdiendo su razón de ser.

Por último, la legislación laboral establece **complementos retributivos por antigüedad**, de cumplimiento obligatorio cuando se aplican los salarios mínimos de convenio. En salarios superiores a los mínimos, perviven las dos opciones posibles: mantenerlo independiente o compensarlo mediante la absorción de su importe en otros conceptos. En nuestra opinión, la orientación futura parece decantarse por la segunda alternativa.

Formación.

La titulación académica es un indicador indirecto de conocimientos teóricos, del que cabe efectuar similares consideraciones a las que mencionábamos en el primer párrafo a propósito de la edad y la antigüedad.

El crecimiento del nivel medio de estudios de la población laboral española ha debilitado en los últimos años la influencia de la titulación académica, sin embargo, todavía se mantiene un reconocimiento retributivo de determinados estudios, considerados de elite, como ocurre con algunos programas *MBA*.

2.2.3. Otras características personales.

Aunque en menor grado, todavía se tienen en cuenta a efectos retributivos características personales que difícilmente se pueden considerar como indicadores directos o indirectos de rendimiento, sino en todo caso como indicadores de necesidades económicas del empleado. Nos referimos, por ejemplo, a circunstancias familiares tales como el estado civil o el número de hijos.

Un caso aparte lo constituye la variable sexo, cuya utilización para establecer diferencias salariales se halla explícitamente prohibida por la legislación española y por la de países de nuestro entorno.

Desde la óptica de una política retributiva, la utilización de estas variables, al margen de las consideraciones legales, difícilmente se justifica.

3. Composición del paquete retributivo.

Los sistemas retributivos más simples se canalizan a través de un único componente: el sueldo fijo. Esta opción tiene la ventaja de su simplicidad, pero limita las posibilidades que la remuneración ofrece para alcanzar todos los objetivos enumerados anteriormente: captación, retención, estímulo del rendimiento, etc. Por ello, los componentes salariales se han ido diversificando progresivamente, dando lugar al concepto de **paquete retributivo**.

Esta diversificación se puede producir teóricamente en tres ejes fundamentales:

Remuneración Fija	↔	Remuneración Variable
Remuneración Inmediata	↔	Remuneración Diferida
Remuneración Monetaria	↔	Compensaciones Extrasalariales (en especie)

- **Remuneración Variable.**

Nos referimos a ingresos cuya percepción o cuantía está **supeditada a que se cumplan determinadas condiciones**, normalmente relacionadas con la eficacia del perceptor. Se trata, por tanto, de una remuneración condicionada, no consolidada. Se incluyen en este apartado comisiones de venta, incentivos sobre objetivos, participaciones, gratificaciones discrecionales, etc.

- **Remuneración Diferida.**

Orientada a la creación de incentivos a largo plazo, se trata de ingresos cuya percepción se desplaza en el tiempo, con el objetivo de favorecer la retención y adhesión a la empresa. Se incluyen bajo este epígrafe los Planes de Pensiones o los planes de acceso a acciones de la empresa. Este tipo de instrumentos, sobre todo este último, presentan en España un escaso arraigo.

- **Compensaciones Extrasalariales.**

Son prestaciones mediante las cuales la empresa asume unos gastos que normalmente correspondería satisfacer al empleado y de los que éste se beneficia. El concepto se acerca bastante a lo que en la legislación española se denomina «retribuciones en especie», si bien algunas compensaciones extrasalariales no encajan totalmente dentro de esta denominación.

Las compensaciones extrasalariales también pueden ser de carácter fijo o variable, aunque en España, si exceptuamos algunos premios en especie (por ejemplo, viajes), la inmensa mayoría tienen carácter fijo.

No tiene sentido aconsejar genéricamente una determinada composición del paquete retributivo, sin tener en cuenta las circunstancias concretas en que se aplica. Sin embargo, nos atrevemos a dar algunas pautas generales, considerando el horizonte competitivo en el que van a desenvolverse las empresas en los próximos años:

- Se deben aprovechar las posibilidades de conferir dinamismo a la remuneración a través del salario fijo, mediante una política de revisión salarial con la siguiente orientación:
 - Incrementos más ligados a la productividad y resultados de la empresa que a la tasa de inflación.
 - Sustituir los incrementos igualitarios indiscriminados por incrementos diferenciales que tengan en cuenta los méritos y resultados de los individuos o grupos.
- Las empresas que no apliquen retribución variable o aquellas en las que ésta tenga una presencia testimonial deberán reequilibrar la composición de sus paquetes retributivos, introduciendo componentes variables e incrementando progresivamente el peso económico de los mismos.
- Sustituir componentes variables obsoletos o poco motivadores, como las comisiones lineales, por sistemas de incentivos más estimulantes, por ejemplo, incentivos sobre objetivos y participación en resultados.
- Enriquecer los sistemas de incentivos, demasiado polarizados tradicionalmente hacia la cantidad, con la incorporación de factores referentes a la calidad, servicio al cliente y sinergia entre unidades o departamentos.
- Mientras las compensaciones extrasalariales tengan el tratamiento que actualmente les confiere la legislación española, abordar la introducción de nuevos conceptos o la ampliación de los existentes con suma prudencia, sobre todo en aquellas modalidades que implican compromisos económicos a largo plazo.

4. Comunicación.

Un sistema retributivo basado exclusivamente en sueldo fijo no requiere un gran esfuerzo en la política de comunicación. A medida que el sistema se diversifica, esta necesidad aumenta.

Las investigaciones realizadas y nuestra propia experiencia ponen de manifiesto una y otra vez que los temas relacionados con la remuneración son particularmente sensibles y se tiñen fácilmente de subjetividad. Cuando falta información, comienzan a proliferar actitudes negativas:

- Percepciones de agravio comparativo, basadas en «suposiciones» erróneas de lo que cobran los demás.
- Interpretaciones distorsionadas acerca de las razones subyacentes en las decisiones de la empresa en materia salarial.
- Rechazo a entrar en el juego que se propone a los empleados mediante sistemas que requieren su participación activa.

El grado de distorsión y rechazo puede variar mucho en función del clima laboral existente, de la credibilidad de los responsables del diseño e implantación del modelo y de otros factores, pero, en general, se puede afirmar que un sistema mal comprendido tiene pocas posibilidades de éxito, aunque técnicamente esté bien construido.

La comunicación no ha de limitarse a la exposición técnica del funcionamiento del modelo, debiendo incluir al menos los siguientes aspectos:

- Objetivos que se pretende conseguir con el sistema retributivo desde el punto de vista de la empresa y de los empleados.
- Principios que inspiran el sistema y su entronque con la política de Recursos Humanos de la compañía.
- Explicación del funcionamiento operativo detallado de los diferentes elementos que lo componen.
- Diferenciación clara de los conceptos fijos y los no consolidados. Explicación exhaustiva de los criterios en que se basan estos últimos.
- Implicación de los interesados, recabando sus opiniones y sugerencias, para introducir mejoras o nuevos diseños.

En el proceso de comunicación se pueden utilizar todos los canales existentes en la empresa:

- Información a través de la línea jerárquica.
- Manuales, folletos monográficos, publicaciones periódicas.
- Consultas al Departamento de Recursos Humanos.
- *Briefing teams*.
- Exposición mediante charlas, seminarios, etc.

IV. REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS. ANTECEDENTES

En todos los países del mundo occidental se observa una tendencia creciente a crear sistemas retributivos que compensen a los empleados más por los conocimientos y habilidades que poseen que por el puesto que ocupan.

Los datos de una encuesta, publicada en 1995 por E. LAWLER y colaboradores del *Center for Effective Organizations* de la Universidad de California (LAWLER y otros, 1995), que recoge datos sobre las 1.000 mayores compañías norteamericanas, muestran que el porcentaje de empresas usuarias de sistemas retributivos basados en conocimientos o habilidades asciende del 40 por 100 al 60 por 100 en el período comprendido entre 1987 y 1993.

En España este enfoque retributivo comienza a abrirse paso, si bien todavía su uso es muy minoritario. Todos los datos apuntan, sin embargo, a que esta situación va a cambiar en los próximos años.

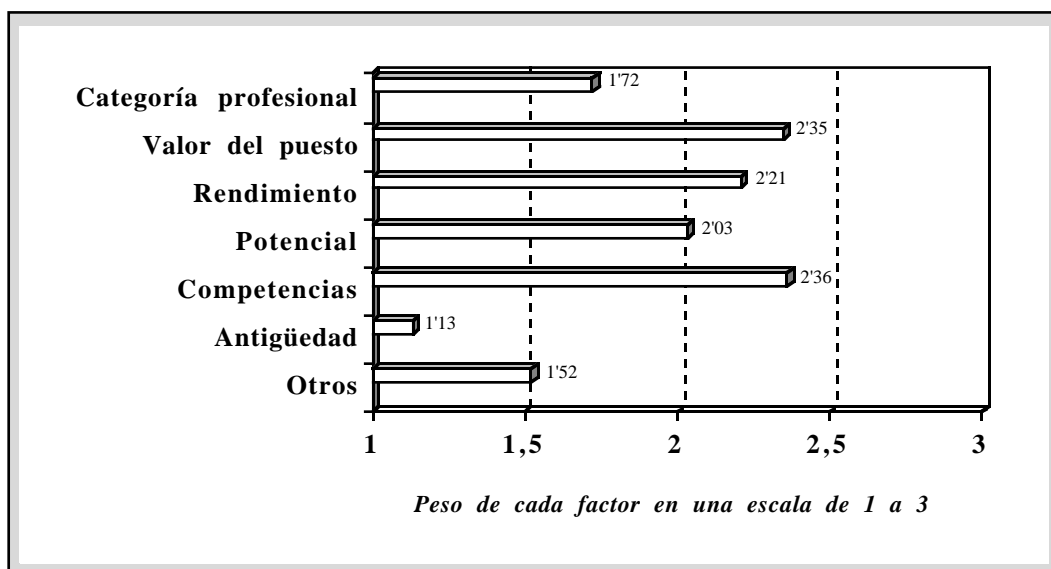
La ausencia de una práctica extendida de este concepto en las empresas españolas no permite efectuar una encuesta como la realizada en Estados Unidos, sin embargo, disponemos de otros elementos de información que apuntan en la misma línea.

En el análisis de los factores determinantes del nivel salarial, según los datos proporcionados por un estudio llevado a cabo con 500 empresas españolas (OSORIO, 1996), los «conocimientos y competencias» tienen una puntuación similar a la «valoración del puesto» (véase **figura 2**).

Naturalmente, cuando no existe un sistema formal de pago por competencias, esta influencia se canaliza a través de vías indirectas.

Lo más significativo, sin embargo, no es la situación actual sino la proyección futura. En este sentido, según el citado estudio sobre nuevas tendencias retributivas, **el 80 por 100 de los encuestados afirmaba que la incidencia de los conocimientos y competencias iba a aumentar** en los próximos años en su empresa o sector.

FIGURA 2. FACTORES DETERMINANTES DEL NIVEL SALARIAL.



1. Planes de primera generación.

Al margen de algunas iniciativas pioneras, como la de *Procter & Gamble* en la década de los 60, el pago por conocimientos y habilidades comienza a adquirir un peso relevante en la década de los 80 en Estados Unidos. El enfoque actual ha variado, no obstante, significativamente con respecto a las primeras experiencias, por lo que muchos autores consideran oportuno diferenciar entre planes de primera y segunda generación.

Los primeros planes -que hablan normalmente de «pago por habilidades», «pago por multihabilidades» o «pago por conocimientos»- surgen como reacción ante el «cuestionamiento del puesto de trabajo», concebido como un compartimento estanco dentro de la organización.

Es un hecho bien conocido que, durante los últimos 50 años, la mayoría de los sistemas y subsistemas de Recursos Humanos se han desarrollado en torno al puesto como célula fundamental de la estructura organizativa de la empresa, sobre la que se construían, por ejemplo, los programas de formación, los planes de carrera y, por supuesto, la estructura salarial.

Los nuevos enfoques organizativos -con la introducción de conceptos como «gestión del cambio», «reingeniería de procesos», «trabajo en equipo», «productividad global», «polivalencia funcional», «*learning organization*», etc.- inducen a muchas empresas a considerar que el mantenimiento del puesto de trabajo como eje central de toda la política de Recursos Humanos responde a una concepción burocrática de la empresa, y constituye una rémora ante la necesidad de disponer de estructuras organizativas más ágiles y dinámicas capaces de adaptarse a los cambios acelerados del entorno.

El cuestionamiento del puesto de trabajo plantea una reflexión obvia: si lo destronamos de su posición dominante, ¿qué colocamos en su lugar? En el ámbito retributivo, cobra fuerza una alternativa: pasar del pago tradicional por tareas al «pago por habilidades».

2. Metodología clásica del pago por habilidades.

Aunque la metodología adoptada por las empresas que establecen sistemas retributivos basados en habilidades es extremadamente variable, acostumbra a incluir los siguientes elementos esenciales:

- **Configuración del conjunto de bloques de habilidades**, referidos a la sección, departamento u otro tipo de unidad que se tome como marco de referencia.
- **Establecimiento de los niveles o bandas salariales para cada bloque**. Este proceso suele ser más complejo que en el sistema de pagos centrados en el puesto de trabajo, ya que la comparación con el mercado carece normalmente de suficientes referencias válidas.
- **Definición de los caminos de progreso entre los bloques**, y del tiempo mínimo y máximo que una persona puede permanecer en un determinado bloque.
- **Establecimiento de los mecanismos de certificación** que acrediten el nivel de habilidades que cada persona posee.

Los planes clásicos se centran principalmente en personal operativo de producción y en empleados que realizan tareas muy estructuradas como, por ejemplo, en el campo de los servicios financieros y banca.

Estos entornos son propicios para la introducción de este sistema retributivo ya que las habilidades necesarias son fácilmente identificables y no resulta excesivamente complejo construir los programas de formación para desarrollarlas, así como el mecanismo para certificar su adquisición.

En general, los resultados registrados por los usuarios tradicionales han sido ampliamente satisfactorios. En un estudio editado en 1992 por la *American Compensation Association*, sobre un centenar de empresas usuarias de esta modalidad retributiva, el 75 por 100 manifiestan que se han producido mejoras en los siguientes aspectos (JENKINS y otros, 1992):

- Productividad.
- Motivación.
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios organizativos.
- Eficacia del trabajo en equipo.
- Captación y retención de buenos profesionales.
- Reducción de los costes laborales relativos, pese a un incremento de los promedios salariales.

3. Planes de segunda generación.

Pago por Habilidades → Remuneración por Competencias

A pesar de la valoración positiva antes mencionada, la considerable evolución experimentada por la metodología de la remuneración por habilidades durante los últimos años demuestra que los planteamientos tradicionales no acaban de dar una respuesta totalmente satisfactoria para hacer frente a los nuevos retos y exigencias que la actual gestión de Recursos Humanos demanda.

La sustitución del concepto «habilidad» por el de «competencia» refleja este cambio de orientación.

Uno de los factores que propician esta difusión surge de la búsqueda de una conexión más estrecha entre la política retributiva y la estrategia del negocio. En un célebre artículo publicado en *Harvard Business Review* (PRAHALAD y HAMEL, 1990), se propone un modelo estratégico basado en la identificación de un número reducido de competencias clave («*Core competencies*»), en las que la empresa debe concentrar su esfuerzo para obtener ventajas competitivas.

La utilización del término competencia en un modelo estratégico indujo, como cabría esperar, a los expertos en Recursos Humanos, que lo venían empleando desde hacía años en otro contexto, a buscar fórmulas que permitieran alinear las competencias individuales con las competencias clave del negocio.

PROBLEMAS Y RESPUESTAS

A continuación resumimos los problemas más relevantes que surgen con los planes tradicionales y las respuestas a los mismos que se tienden a adoptar en los planes de segunda generación.

- **Dificultad de aplicación a los niveles directivos.**

Resulta difícil definir las habilidades según el modelo tradicional, dada la mayor variedad, indefinición, abstracción e inobservabilidad de las conductas implícitas en actividades tales como ingeniería, investigación y desarrollo, y de forma especial la gestión directiva.

Respuesta.

Los «conocimientos» y «habilidades» se integran dentro del concepto más amplio de «**competencias**», que añade a los dos anteriores un tercer elemento: «conductas». Además el concepto de habilidad, centrado hasta entonces primordialmente en el aspecto técnico, se redefine para incorporar aspectos organizativos, directivos y «culturales».

- **Magnitud de los cambios culturales y organizativos inducidos.**

El traslado radical del énfasis, desde el puesto de trabajo a las habilidades personales, constituye un factor disuasorio que lleva a muchas empresas a desistir de su implantación.

Respuesta.

Desarrollar diseños que introducen la retribución por competencias, sin eliminar totalmente el «pago en función del puesto». En estos diseños, se busca una integración de la valoración del puesto y la valoración de la persona.

- **Riesgo de obsolescencia de las competencias.**

Tradicionalmente, las competencias se identifican a partir de un análisis de aquellas características que distinguen a las personas más eficaces. Sin embargo, lo que algunas empresas necesitan es desarrollar competencias nuevas, necesarias para hacer frente a los cambios que se producen en las variables del negocio.

Respuesta.

Utilizar instrumentos de planificación de Recursos Humanos para identificar las necesidades futuras y las competencias a ellas asociadas.

- **Desconexión de las competencias con el desempeño.**

La eficacia, especialmente en niveles directivos, depende no tanto de lo que la persona «sabe hacer» (conocimientos y habilidades), como de la utilización adecuada de ese «saber».

Dicho en otras palabras, los conocimientos y habilidades son indicadores de «potencial de rendimiento», pero no miden directamente el rendimiento efectivo.

Respuesta.

Complementación del pago por competencias con pagos por resultados. Una de las características distintivas de nuestro modelo, que explicaremos más adelante, es precisamente la integración de competencias y objetivos.

- **Lentitud y complejidad burocrática del sistema.**

El diseño e implantación de un modelo tradicional, con la meticulosa elaboración de bloques de competencias y los correspondientes programas de formación y certificaciones, requiere habitualmente para una empresa grande entre uno y dos años de preparación. En consecuencia, se espera que se mantenga operativo, con retoques menores, durante un largo período de tiempo del orden, por ejemplo, de 10 años.

Con el ritmo actual de evolución en algunos sectores, un período de preparación de dos años puede convertir el sistema en obsoleto antes de ponerse en marcha y, en todo caso, difícilmente un diseño podrá resistir el paso del tiempo durante un período tan largo sin tener que introducir modificaciones sustanciales.

Respuesta.

Diseñar sistemas más livianos y flexibles. En vez de buscar una relación exhaustiva de conocimientos y habilidades, el esfuerzo se centra en detectar unas pocas **competencias críticas**, formuladas de manera que puedan ser aplicadas a un colectivo amplio.

En vez de optar por un plan que cubra a todo el personal de un centro de trabajo, se pueden diseñar planes parciales específicos para determinadas secciones que pueden ser combinados con fórmulas retributivas diferentes para otras áreas, que se presten menos a la utilización de esta modalidad retributiva.

- **Impacto sobre los costes fijos.**

En los sistemas tradicionales, la adquisición de una nueva habilidad «se consolida» en la remuneración de individuo, mediante un incremento del sueldo fijo. En algunas especialidades técnicas o científicas, determinados conocimientos pueden quedar obsoletos al cabo de dos o tres años. Naturalmente, esto produce una retención en las empresas a incurrir en

costes permanentes por conocimientos y habilidades que tienen un valor efímero. Esta retención se acentúa en una época en la que existe una gran presión hacia la flexibilización de los costes salariales.

Respuesta.

Existen diferentes vías para dar solución a este problema. Mencionaremos las dos que consideramos más relevantes:

- Convertir el pago por conocimientos y habilidades en un *bonus* (u otras formas de pagos no consolidables), en vez de un incremento de la remuneración fija. Esta opción -que se utiliza especialmente si el sistema pone mucho énfasis en los conocimientos- proporciona mayor flexibilidad al sistema, ya que permite a la empresa cambiar los conocimientos que recompensa cada año en función de las necesidades.

También contribuye a reducir el tiempo de implantación y a aligerar el diseño (véase apartado anterior), ya que un posible error sólo tiene consecuencias para un año y, por lo tanto, no es preciso efectuar un estudio tan exhaustivo como si sus efectos se consolidaran con carácter indefinido.

- Utilizar competencias genéricas, menos susceptibles de variación a lo largo del tiempo. Como se verá, ésta es la opción que propugnamos en el modelo que presentamos en este trabajo.

4. Alternativas de diseño.

Pese a que la remuneración por competencias no se basa ya en una metodología estricta y uniforme, es posible, no obstante, definir una secuencia de pasos y estructurar las opciones básicas, sobre las que tenemos que decidir para configurar el modelo:

- Concretar el alcance del sistema.
- Definir el grado de uniformidad/diversidad del modelo.
- Seleccionar las dimensiones objeto de valoración y la forma de evaluarlas.
- Decidir hacia qué componente del paquete retributivo se canaliza la percepción salarial correspondiente: fijo o variable.
- Definir el peso de las competencias en la fijación de los niveles salariales.
- Integrar el sistema con otras áreas de Recursos Humanos.

Los modelos resultantes pueden tener consecuencias notablemente distintas en función de las opciones elegidas y de la forma concreta con que éstas se definan.

4.1. Alcance del sistema.

Como hemos comentado anteriormente, actualmente se hallan funcionando sistemas con muy diferente amplitud. A continuación, sin pretender efectuar una relación exhaustiva, indicamos algunas de las alternativas más usuales:

- Todo el personal de la compañía.
- Plantilla de un centro de trabajo o sección de la empresa.
- Empleados con una especialidad común. Por ejemplo, personal técnico de Ingeniería.
- Segmento transversal, que incluya a todas las personas de un determinado nivel profesional pertenecientes a diferentes especialidades o centros de trabajo. Por ejemplo, mandos medios.

4.2. Uniformidad del modelo.

En caso de que el colectivo sea amplio, es preciso decidir sobre el grado de uniformidad:

- Un plan uniforme para todo el colectivo.
- Planes diferentes para cada grupo, con mayor o menor grado de integración.

La elección entre una y otra alternativa dependerá fundamentalmente de la heterogeneidad del colectivo y de las características organizativas.

4.3. Dimensiones objeto de valoración.

Aunque el término competencia se utiliza en un sentido amplio y diverso, estimamos que es útil diferenciar los siguientes elementos, enumerados por orden de facilidad de valoración:

- Conocimientos.
- Habilidades: técnicas, organizativas o de gestión.

- Conductas, manifestaciones explícitas de comportamientos evidenciados en la actividad laboral.
- Determinantes implícitos de estas conductas: rasgos de personalidad, motivaciones, etcétera.

Si el sistema afecta a personal operativo, podemos limitarnos a conocimientos y habilidades técnicas, mientras que si incluimos personal de mando, deberemos incluir necesariamente habilidades organizativas, de gestión y, preferiblemente también, conductas.

AMPLITUD DE LAS COMPETENCIAS

Podemos trabajar con competencias genéricas, específicas o con una mezcla de ambas. Las competencias relacionadas con conocimientos y habilidades de tipo «técnico» generalmente obligan a un tratamiento específico, mientras que las competencias orientadas a habilidades de gestión y estilos de comportamiento laboral (conductas) son más propicias para un tratamiento genérico.

Competencias específicas.

En su posición extrema, consiste en la elaboración de un catálogo exhaustivo de competencias para todos los puestos existentes en la organización, a partir del cual se definen los bloques de competencias aplicables a cada individuo en función de las exigencias del trabajo que realiza actualmente y del que presumiblemente deberá realizar en el futuro, en función de los caminos de progreso previstos.

Competencias genéricas.

La posición opuesta consiste en la elección de unas pocas competencias genéricas, comunes para toda la organización, o para un nivel profesional de la misma.

Actualmente existen en el mercado catálogos de competencias genéricas, desarrollados por empresas consultoras y expertos del mundo académico.

La elección entre competencias genéricas y específicas presenta importantes consecuencias que sintetizamos en la **figura 3**.

FIGURA 3. TIPOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS.

AMPLITUD DE LAS COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
<p>La utilización de competencias específicas requiere una inversión en tiempo y trabajo superior en la fase de diseño e implantación y encarece el coste de administración.</p> <p>Las competencias se definen mediante un proceso de «abajo hacia arriba», partiendo del análisis de los puestos de trabajo. El puesto, sin embargo, se analiza en términos de «exigencias» más que de «tareas».</p> <p>El énfasis se sitúa habitualmente en conocimientos y habilidades concretos, que determinan una mayor facilidad para ser observados por los evaluadores.</p> <p>Algunas de las competencias utilizadas pueden tener una vida efímera, ya que tienen que ir adaptándose a los cambios organizativos y tecnológicos.</p> <p>Se adaptan bien a colectivos de personal operativo o personal técnico que opera con procedimientos que se hallan perfectamente estructurados.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Habilidades manuales Conocimiento de herramientas Conocimiento de productos Conocimiento de procesos Técnicas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Marketing – Ventas – Contabilidad – Finanzas – Gestión de stocks – Recursos humanos – Etcétera. 	<p>Los diseños acostumbran a ser más ligeros, ágiles y flexibles y requieren una menor inversión de tiempo y recursos.</p> <p>Diseño «de arriba hacia abajo», partiendo de la orientación estratégica de la compañía (por ejemplo, las <i>Core competencies</i>) y de los elementos claves de su cultura corporativa.</p> <p>Presentan un mayor grado de abstracción, lo que dificulta su apreciación, certificación y confección de los programas de formación correspondientes.</p> <p>Las competencias pueden ser relativamente estables a lo largo del tiempo, mientras la empresa no introduzca variaciones significativas en sus políticas y objetivos.</p> <p>Se adaptan mejor a puestos de mando y directivos; también para personal técnico que opera con procedimientos poco estructurados, por ejemplo, en investigación y desarrollo.</p> <p>Ejemplos:</p> <p>Perspectiva estratégica Juicio crítico Receptividad, escucha activa Creatividad Toma de decisiones Comunicación verbal Dirección de reuniones Negociación Trabajo en equipo Liderazgo operativo Desarrollo de colaboradores</p>

4.4. Canalización de los efectos retributivos.

Existen dos opciones básicas, si bien cabe también un enfoque mixto.

- **Consolidación en el sueldo fijo.** Los resultados de la evaluación de competencias se van consolidando en el sueldo mediante incrementos periódicos u otros sistemas de revisión salarial. Es la opción más habitual.
- **Pago de un *bonus*.** Los pagos por competencias se convierten en un componente variable de la retribución. Normalmente esta opción se utiliza en las dos situaciones siguientes:
 - Las competencias utilizadas, o una parte de ellas, cambian con relativa rapidez, por lo que no interesa consolidar retributivamente conocimientos o habilidades que pueden quedarse obsoletas en poco tiempo.
 - La empresa desea introducir componentes variables en un colectivo profesional (por ejemplo, administrativos) en el que resulta difícil encontrar indicadores basados en parámetros objetivos de rendimiento. Es decir, resulta más fácil y operativo medir la eficacia del individuo en términos de conductas que en términos de resultados cuantitativos.

4.5. Peso de las competencias en la percepción salarial.

Existen dos opciones fundamentales:

- **Utilizar las competencias como determinante primario del nivel salarial.** Ello obliga a introducir profundos cambios culturales y organizativos, y a poner en marcha un proceso complejo y laborioso, similar al que esbozamos anteriormente al comentar la «Metodología tradicional» de los planes de primera generación.

Esta opción continúa siendo minoritaria, incluso en los países en que esta práctica retributiva se halla más extendida.

- **Utilizar las competencias como determinante salarial secundario,** integradas con el puesto de trabajo y otros criterios de desempeño.

Normalmente el puesto de trabajo actúa como determinante primario, fijando un recorrido o banda salarial para cada puesto o grupo de puestos, y las competencias como determinante secundario, destinado a precisar la posición relativa de cada individuo dentro de la banda correspondiente.

El peso salarial de las competencias depende de la **amplitud de las bandas salariales**, establecidas. Generalmente, la adopción de un sistema de remuneración por competencias va asociado a la utilización de bandas amplias (*Broad banding*).

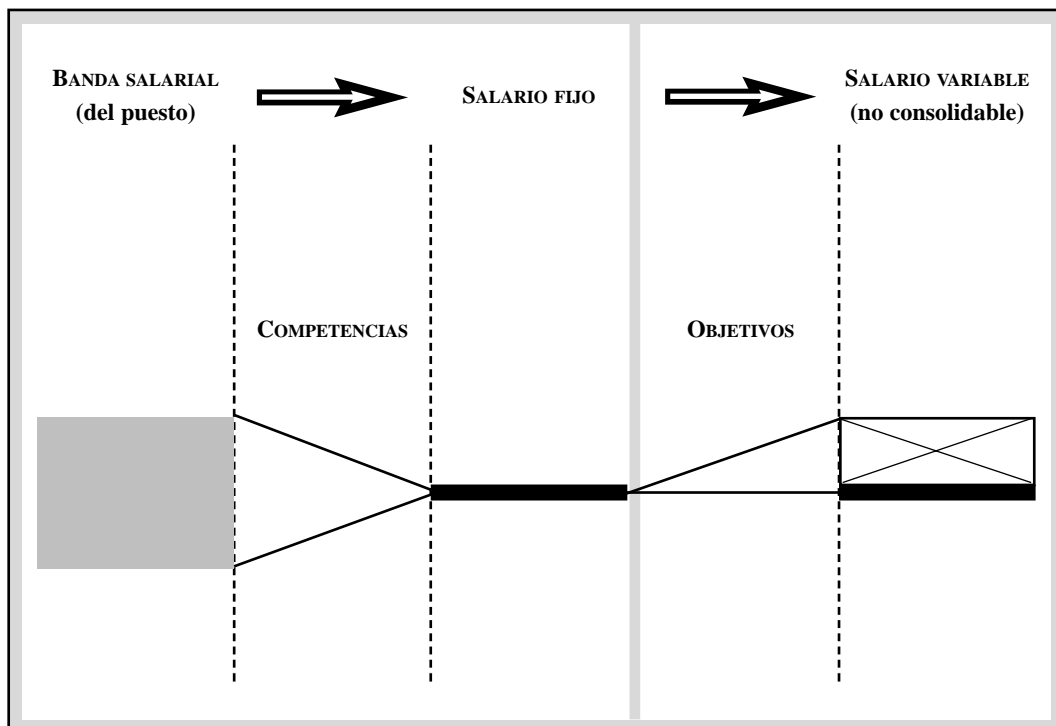
4.6. Integración de las competencias en la gestión de Recursos Humanos.

Cuando una empresa establece un sistema de evaluación de competencias, no acostumbra a limitar su aplicación a los temas de retribución, sino que extiende su utilización a otros campos: selección, formación, planes de carrera.

Convendrá, en consecuencia, considerar las implicaciones colaterales, que pueden ser muy diferentes en función de la importancia que se atribuya a los distintos usos.

V. MODELO RETRIBUTIVO PCO

FIGURA 4. MODELO BASADO EN LA INTEGRACIÓN DE PUESTO, COMPETENCIAS Y OBJETIVOS.



Según se refleja en la **figura 4**, el modelo utiliza tres criterios retributivos:

- **El valor del puesto de trabajo.**

Define una banda o recorrido del salario fijo para cada puesto, normalmente con un margen de variación de ± 10 , 15 ó 20 por 100. Como veremos más adelante, en la fijación del recorrido de cada puesto, se pueden tener en cuenta sólo criterios de equidad interna o añadir también criterios de equidad externa.

Aunque los puestos se pueden agrupar en niveles profesionales, al tratarse de un modelo especialmente diseñado para personal ejecutivo, preferimos mantener un tratamiento individualizado.

- **El nivel de competencias de cada individuo.**

Concreta la posición retributiva (fija) de cada individuo, dentro de los márgenes de oscilación atribuidos al puesto de trabajo.

- **El grado de cumplimiento de los objetivos.**

Define la percepción salarial variable de cada individuo, que normalmente se abona mediante un pago único no consolidable, tras la finalización del ejercicio. Con ello se completa la remuneración monetaria total.

1. Tratamiento de las competencias en el modelo.

Siguiendo el esquema mencionado anteriormente sobre las alternativas de diseño, el modelo presenta las siguientes características:

Alcance del sistema.

El sistema está pensado para ser utilizado transversalmente en todos los cargos ejecutivos de una empresa, pudiendo incluir sin dificultades el grupo de directivos, el de mandos intermedios o ambos. Con algunas variantes, es utilizable también con puestos técnicos.

Uniformidad del modelo.

Se aplica de manera uniforme a todo el colectivo involucrado, utilizando en la medida de lo posible los mismos factores. En caso necesario, se puede personalizar ponderando de manera distinta para diferentes subgrupos el peso de las competencias elegidas.

Dimensiones objeto de valoración.

Se trata de un sistema abierto, pensado para utilizar un catálogo de competencias diseñado a medida de cada empresa, en el que incluimos conocimientos, habilidades y conductas. En la selección de las competencias, aplicamos los siguientes criterios:

- Utilizar una **lista restringida de competencias críticas** (preferiblemente no más de 10) que muestren relación significativa con la eficacia.
- Definirlas y ejemplificarlas, en la medida de lo posible, en términos de **conocimientos mensurables** o **comportamientos explícitos**, constatables en la actuación laboral.

Tendemos a evitar su formulación en términos de rasgos de personalidad (como dinamismo, extraversión, emotividad, etc.), aunque obviamente éstos subyacen y determinan en parte el comportamiento externo.

- Reflejar los **valores** que la organización desee potenciar como señales distintivas de su cultura corporativa.

Amplitud de las competencias.

Dado el colectivo a que se aplica, el sistema está orientado a la utilización de competencias genéricas, que respondan a las exigencias globales de la empresa o unidad objeto de estudio, más que de un puesto concreto.

Incluso, el área de conocimientos se define en términos genéricos (por ejemplo, «conocimientos técnicos inherentes al puesto», «conocimientos de gestión», «conocimientos de la organización y su entorno»), para poder utilizar los mismos factores para todo el colectivo.

Canalización de los efectos retributivos.

Los resultados de la evaluación de competencias se consolidan en el sueldo fijo modificando la posición del individuo dentro del abanico salarial correspondiente a su escalón salarial.

Para materializar sus efectos retributivos, utilizamos básicamente dos mecanismos:

- **Reajustes puntuales del salario**, cuando, tras una evaluación, se detecten desfases muy notorios.
- Reajuste en la **revisión anual**.

Peso de las competencias en el nivel salarial.

Utilizamos las competencias como determinante salarial secundario, dentro de los márgenes de variación atribuidos al puesto de trabajo. Aunque normalmente trabajamos con una banda de ± 15 por 100, la amplitud de la banda es regulable mediante un parámetro definido por el usuario. Naturalmente, cuanto más amplia sea la banda, más peso adquieren las competencias, y viceversa.

2. Definición y valoración de las competencias.

A diferencia de la valoración del puesto, en la que se pueden usar los mismos factores para diferentes organizaciones, las competencias se **definen a medida de las necesidades de cada organización**. Existen diversas técnicas para definir competencias -entrevistas focalizadas, panel de expertos-, que no comentamos por quedar su exposición fuera de los propósitos de este estudio.

DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO

Para ser integradas dentro del modelo, las valoraciones deben producir una puntuación global, en una escala con valores conocidos en cuanto a **puntuación mínima posible, puntuación máxima posible y puntuación estándar**.

- Selección de las competencias que van a ser utilizadas como criterio retributivo.
- Definición del significado de cada competencia.
- Establecimiento de los niveles y grados de valoración. Frecuentemente se utilizan escalas de 4, 5 ó 7 grados. Nosotros proponemos una escala de 5 niveles, con 3 grados dentro de cada nivel, con lo que las puntuaciones podrían oscilar de 1 a 15, de acuerdo con el siguiente esquema:

NIVEL	SIGNIFICADO	PUNTUACIÓN
1	Deficiente	1 - 2 - 3
2	Aceptable	4 - 5 - 6
3	Satisfactorio	7 - 8 - 9
4	Muy satisfactorio	10 - 11 - 12
5	Excepcional	13 - 14 - 15

- Definición de cada nivel. Esta definición puede limitarse a la aplicación de un adjetivo (deficiente, aceptable, etc.), o bien incluir una descripción que detalle o ejemplifique los conocimientos, habilidades o conductas características. La segunda opción es preferible.
- Traducción de cada nivel a una puntuación numérica. La solución más sencilla consiste en utilizar una traslación directa a una escala lineal, como la utilizada en la tabla anterior.
- Atribuir a cada competencia un peso, en función de su importancia relativa. Cuando se utilizan competencias genéricas para un colectivo amplio, este peso puede ser diferente para cada puesto. Si en alguno de los cargos el concepto no es aplicable, se le atribuye un valor de 0, con lo que se neutraliza su influencia.
- Definir la fórmula para obtener la puntuación global ponderada a partir de las valoraciones parciales.

En la **figura 5** aparece un ejemplo con los resultados resumidos de una ficha de evaluación. La puntuación global ponderada es el dato a incluir en el modelo retributivo.

FIGURA 5. PONDERACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.

CONCEPTO	VALORACIÓN (ESCALA 1-15)	PESOS (0-3)	PUNTOS
Competencia A	10	2	20
Competencia B	8	1	8
Competencia C	12	3	36
Competencia D (no aplicable)	–	0	0
Competencia E	7	2	14
TOTALES		8	78
Puntuación global ponderada: 9'75 (=78/8)			

La puntuación de cada factor es el producto de la valoración por el peso. La puntuación global ponderada se obtiene dividiendo la suma de los puntos por la suma de los pesos.

3. Tratamiento de los objetivos.

Los objetivos se refieren a metas específicas relacionadas con la misión y responsabilidades del puesto de trabajo.

Se diferencian, por tanto, de las Competencias en varios aspectos significativos:

- Se refieren a **resultados del trabajo**, no a atributos de la persona.
- Son, en principio, **específicos**, sin perjuicio de que se puedan establecer objetivos colectivos de los que se corresponsabilicen varias personas o varios equipos.
- Tienen un **horizonte temporal** previamente definido. En consecuencia, cambian de un año a otro. Incluso aquellos que abarquen varios ejercicios deberán ser formulados de manera que cada año existan hitos de control que permitan contrastar el progreso realizado.

Crterios de selección de los objetivos.

En la selección de los objetivos que van a ser incluidos en el modelo retributivo se intentará que reúnan las siguientes características:

- Centrados sobre resultados críticos de las personas o equipos involucrados y, por consiguiente, limitados en número.
- Exigentes pero alcanzables.
- Con atribución clara de prioridades en cuanto a tiempo (urgencia) y trascendencia (peso relativo).
- Formulados con una determinación precisa y concreta de los siguientes elementos, de manera que después resulte fácil decidir si se han cumplido o no y en qué grado:
 - Acciones a realizar.
 - Resultados esperados.
 - Calendario.
 - Pautas y condiciones de actuación.

Materialización de los efectos retributivos de los objetivos.

Los resultados de la valoración del grado de cumplimiento de objetivos se convierten en un componente variable no consolidable, que se abona en forma de *bonus*, normalmente con periodicidad anual.

4. Definición y valoración de los objetivos.

Si anteriormente mencionábamos que las competencias han de ser específicas para cada organización, los objetivos deben serlo para cada individuo (o equipo en el caso de que se trate de incentivos colectivos).

La dirección por objetivos cuenta ya con una larga trayectoria, por lo que consideramos innecesario explicar su funcionamiento, limitándonos a comentar los aspectos que afectan a su inclusión en el modelo retributivo.

La valoración del grado de cumplimiento de los objetivos debe producir una puntuación global. Cuando se trata de objetivos de negocio, como en este caso, para valorar el grado de cumplimiento de objetivos se utiliza la fórmula «[(cifra alcanzada/cifra prevista) x 100]».

DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO

- Selección de los objetivos que van a ser utilizados como criterio retributivo.

Estos objetivos pueden ser individuales, colectivos o una combinación de ambos y pueden ser tratados individualmente o agrupados en áreas.

En el ejemplo que presentamos, utilizamos una modalidad de «Objetivos Multinivel», en la que los objetivos se agrupan en una matriz de doble entrada, definida por las variables

- **Nivel de agregación:** empresa, grupo, individuo.
- **Tipo de objetivo:** actividad, calidad, otros.
- Atribuir a cada objetivo -a cada área de objetivos, si opta por la agrupación- un peso, en función de su importancia relativa.
- Definir la fórmula para obtener la puntuación global ponderada a partir de las valoraciones parciales. La suma ponderada de los resultados es el procedimiento más sencillo, si bien caben otras combinaciones más complejas.

VI. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PCO SOBRE UNA HOJA DE CÁLCULO

El modelo está construido sobre un soporte informatizado mediante una Hoja de Cálculo, lo que facilita la realización de simulaciones con diferentes supuestos y líneas de tendencia, produciendo la inmediata visualización de sus efectos sobre las percepciones individuales y la masa salarial (coste para la empresa).

El modelo ha sido construido con la versión 7 de EXCEL para WINDOWS 95, si bien puede adaptarse sin problemas a versiones anteriores de esta aplicación, o a otras Hojas de Cálculo, como LOTUS o QUATTROPRO.

Por razones de simplicidad expositiva, la simulación se realiza con sólo 10 cargos, si bien obviamente el modelo puede procesar un número ilimitado de casos.

El modelo consta de tres partes claramente diferenciadas, cada una grabada en una hoja distinta, pero interconectadas:

- Estimación de la remuneración fija.
- Estimación de la remuneración variable.
- Ajuste de los desfases entre cifras reales y estimadas.

1. Estimación de la remuneración fija.

PRIMER PASO: Valoración del puesto.

En el ejemplo, utilizamos nuestro propio **Sistema de Valoración para Puestos Ejecutivos** (véase anexo), si bien el modelo puede adaptarse a otros sistemas.

Se trata de un sistema específico para valorar los puestos clave dentro de la organización: directivos, mandos y técnicos cualificados.

El sistema utiliza 5 factores, cada uno de los cuales presenta dos dimensiones:

- **BAGAJE PROFESIONAL**
 - Formación.
 - Experiencia laboral.

- **COMPLEJIDAD / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**
 - Dificultad de los problemas.
 - Innovación/creatividad.

- **RESPONSABILIDAD**
 - Autonomía.
 - Influencia.

- **RELACIONES PROFESIONALES**
 - Frecuencia.
 - Exigencia.

- **EJERCICIO DEL MANDO**
 - Número de subordinados.
 - Tipo de supervisión.

El primer paso consiste en asignar los grados correspondientes a cada puesto en las 10 dimensiones objeto de estudio. El programa generará automáticamente los puntos del puesto.

FIGURA 6. ASIGNACIÓN DE GRADOS Y VALORACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

PUESTO	OCUPANTE	VALORACIÓN DEL PUESTO-GRADOS										PUNTOS TOTALES PUESTO
		FOR.	EXP.	DIF.	INN.	AUT.	INF.	FRE.	EXL.	NÚM.	TIP.	
Director General	M. P.	17	15	16	16	18	21	14	15	11	13	1.498
Director División A	H.J.	16	14	13	12	16	19	14	12	10	10	1.077
Jefe de Ventas División A	L.P.	13	10	12	12	12	15	14	12	8	8	619
Jefe de Ventas División A	M.G.	13	10	12	12	12	15	14	12	8	8	619
Director División B	M.F.	11	7	11	12	9	12	14	12	7	7	444
Jefe de Ventas División B	L.F.	10	5	11	12	7	10	14	12	6	6	355
Jefe de Ventas División B	A.D.	8	3	10	12	5	8	14	12	5	5	290
Director Financiero	J. P.	16	14	14	13	15	18	12	14	9	8	979
Director de Recursos Humanos	M.R.	16	13	13	14	14	18	12	13	9	9	919
Director de Logística	M.S.	16	13	13	15	14	17	13	13	7	9	878
											7.677	

SEGUNDO PASO: Estimación del salario medio del puesto.

El programa calcula este salario en función de los parámetros que regulan la curva salarial, y que aparecen en el recuadro superior de la **figura 7**.

- **Salario de base (PTA_base).**

El salario atribuido a un puesto hipotético que tuviera la valoración mínima que el sistema permite (91 puntos en su forma estándar). En el ejemplo, el salario de base es de 1.400.000 pesetas.

- **Progresión.**

Valor del punto en pesetas en la base. Es el parámetro fundamental para la determinación de la masa salarial.

- **Pendiente.**

Determina la amplitud del abanico salarial. Una pendiente de 1 define una curva estándar para una empresa española de tipo medio (en torno a 5.000 millones de facturación). Una pendiente superior a 1 produce un abanico salarial más amplio y viceversa.

Para la determinación de los valores anteriores se utilizan dos tipos de criterios:

- **Pautas de mercado.**

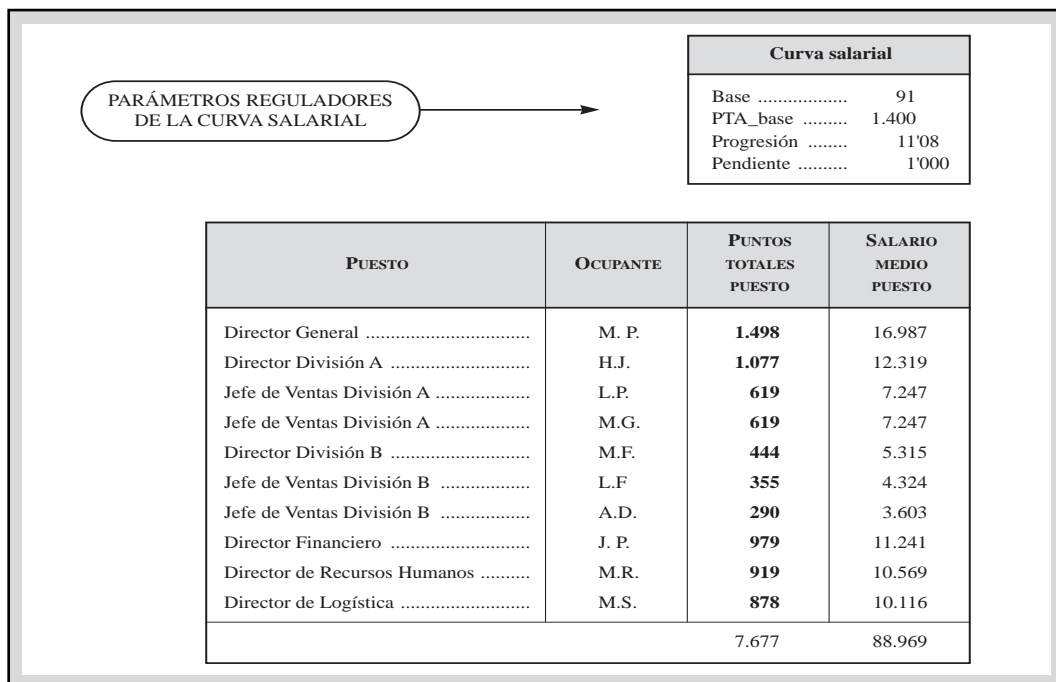
Las variables más significativas son el **tamaño y tipo de empresa, ubicación geográfica y sector** a que pertenece. Esta información se puede obtener de los Estudios Salariales publicados por consultorías especializadas.

- **Política retributiva.**

La posición competitiva que la empresa desee adoptar con respecto a las pautas de mercado, como ilustran los siguientes supuestos:

- Una empresa desea situar su retribución por encima de la media del mercado. Solución: elevar la **progresión** en el porcentaje apropiado.
- Una empresa, por ejemplo una entidad cooperativa, desea aplicar una política más igualitaria. Solución: elevar el **salario en la base** y bajar la **pendiente**.

FIGURA 7. DETERMINACIÓN DE LA CURVA Y ESTIMACIÓN DEL SALARIO MEDIO DEL PUESTO (EN MILES DE PTAS.).



TERCER PASO: Ajustes individuales del salario por necesidades de competitividad externa.

Es un hecho conocido que no siempre las pautas salariales del mercado coinciden con criterios de equidad interna en todos los puestos. Baste recordar la «inflación salarial» de algunos especialistas de informática hace unos años.

Por este motivo, se ha previsto una columna para introducir, si procede, correcciones mediante un coeficiente multiplicador en los puestos que lo requieran (**figura 8**).

Obsérvese que en este caso se trata de tener en cuenta pautas de mercado para correcciones en «puestos individuales». En el paso anterior también se tenían en cuenta criterios de mercado para fijar la conversión de puntos a pesetas, pero entonces se consideraba la escala salarial total de la empresa, no cargos aislados.

En caso de incongruencia, en algún puesto, entre los criterios de equidad interna y las pautas de mercado, caben tres opciones:

- Dar prioridad a la equidad interna, ignorando la situación del mercado. Posibles problemas: dificultades para captar y retener a determinados profesionales.
- Dar prioridad a la competitividad externa. Posibles problemas: ruptura de la uniformidad de la estructura salarial y percepciones de agravio comparativo.
- Buscar una solución de compromiso entre ambas.

Corresponde a la política de la empresa elegir la opción más adecuada a sus peculiaridades y circunstancias.

FIGURA 8. CORRECCIÓN (CUANDO PROCEDA) DEL SALARIO DEL PUESTO EN FUNCIÓN DE PAUTAS DE MERCADO.

Curva salarial						
		Base	91			
		PTA_base	1.400			
		Progresión	11'08			
		Pendiente	1'000			
PUESTO	OCUPANTE	PUNTOS TOTALES PUESTO	SALARIO MEDIO PUESTO	CORREC. COMPET. EXTERNA	BA	
					LÍNEA MEDIA	
Director General	M. P.	1.498	16.987	1'00	16.987	
Director División A	H.J.	1.077	12.319	1'00	12.319	
Jefe de Ventas División A	L.P.	619	7.247	1'05	7.609	
Jefe de Ventas División A	M.G.	619	7.247	0'95	6.885	
Director División B	M.F.	444	5.315	1'00	5.315	
Jefe de Ventas División B	L.F.	355	4.324	1'00	4.324	
Jefe de Ventas División B	A.D.	290	3.603	1'00	3.603	
Director Financiero	J. P.	979	11.241	1'00	11.241	
Director de Recursos Humanos	M.R.	919	10.569	1'00	10.569	
Director de Logística	M.S.	878	10.116	1'00	10.116	
		7.677	88.969		88.969	

CUARTO PASO: Determinación de la amplitud de la banda salarial de cada puesto.

Se trata de determinar las cifras salariales mínimas y máximas que el o los ocupantes del puesto pueden percibir. La amplitud de la banda salarial de cada puesto se regula mediante el margen de variación.

Cuanto mayor sea este margen de variación, mayor será también el peso retributivo de las competencias que se incluirán posteriormente en el modelo.

En el ejemplo (**figura 9**) utilizamos una banda salarial del ± 15 por 100, si bien es posible ajustar el porcentaje al valor que se considere conveniente. Esta banda deberá ser mayor si se agrupan los puestos en niveles que si se aplica un tratamiento individualizado, como ocurre en este ejemplo.

A partir de este porcentaje, la Hoja genera automáticamente las líneas media, mínima y máxima de la banda.

FIGURA 9. CÁLCULO DE LOS LÍMITES SUPERIOR E INFERIOR DE LA BANDA SALARIAL DEL PUESTO.

		Curva salarial			Márgenes		
		Base	91				
		PTA_base	1.400				
		Progresión	11'08				
		Pendiente	1'000				
					15%		

PUESTO	OCUPANTE	PUNTOS TOTALES PUESTO	SALARIO MEDIO PUESTO	CORREC. COMPET. EXTERNA	BANDA SALARIAL		
					LÍNEA MEDIA	LÍNEA ALTA	LÍNEA BAJA
Director General	M. P.	1.498	16.987	1'00	16.987	19.535	14.439
Director División A	H.J.	1.077	12.319	1'00	12.319	14.167	10.471
Jefe de Ventas División A	L.P.	619	7.247	1'05	7.609	8.751	6.468
Jefe de Ventas División A	M.G.	619	7.247	0'95	6.885	7.917	5.852
Director División B	M.F.	444	5.315	1'00	5.315	6.112	4.518
Jefe de Ventas División B	L.F.	355	4.324	1'00	4.324	4.973	3.676
Jefe de Ventas División B	A.D.	290	3.603	1'00	3.603	4.143	3.062
Director Financiero	J. P.	979	11.241	1'00	11.241	12.927	9.555
Director de Recursos Humanos	M.R.	919	10.569	1'00	10.569	12.155	8.984
Director de Logística	M.S.	878	10.116	1'00	10.116	11.634	8.599
		7.677	88.969		88.969	102.314	75.623

QUINTO PASO: Determinación de la remuneración individual en función de la valoración de competencias.

Se trata de determinar la cifra estimada para el o los ocupantes del puesto en función de sus competencias.

Para simplificar la presentación, asumimos que ya se ha efectuado la valoración correspondiente y que se ha obtenido una puntuación ponderada, en una escala de 1 a 15, como la descrita anteriormente.

El modelo funciona igualmente con otras escalas -por ejemplo, de 1 a 5, de 1 a 7, etc.- siempre que se indiquen en la celda correspondiente de la Hoja de Cálculo los puntos de la escala y la puntuación estándar.

La puntuación estándar puede ser la media [$8 = (1+15)/2$] como en el ejemplo u otra distinta. La fórmula utilizada calcula la remuneración estimada de la siguiente manera:

- Asigna a la persona con una puntuación estándar, en este caso 8, una remuneración equivalente a la línea media del puesto.
- Asigna a la persona con una puntuación mínima, en este caso 1, una remuneración equivalente a la línea baja del puesto.
- Asigna a la persona con una puntuación máxima, en nuestro ejemplo 15, una remuneración equivalente a la línea alta del puesto.
- En los restantes casos asigna una remuneración proporcional a la puntuación obtenida, interpolando a partir de las cifras anteriores.

Ajuste entre remuneración estimada y remuneración real.

En el supuesto de constitución de una nueva empresa, la estructura salarial quedaría ya resuelta. En caso contrario, hay que corregir los desfases existentes entre las cifras reales y las estimadas. En un apartado posterior -AJUSTE DE LOS DESFASES ENTRE CIFRAS REALES Y ESTIMADAS-, trataremos esta cuestión.

FIGURA 10. INTRODUCCIÓN DE LA PUNTUACIÓN DE COMPETENCIAS Y NUEVA ESTIMACIÓN DEL SALARIO.

PUESTO	OCUPANTE	BANDA SALARIAL			VALORACIÓN COMPETENCIAS		
		LÍNEA MEDIA	LÍNEA ALTA	LÍNEA BAJA	PUNTOS	RATIO	CIFRA ESTIMADA
Director General	M. P.	16.987	19.535	14.439	15	115'0%	19.535
Director División A	H.J.	12.319	14.167	10.471	1	85'0%	10.471
Jefe de Ventas División A	L.P.	7.609	8.751	6.468	10	104'3%	7.935
Jefe de Ventas División A	M.G.	6.885	7.917	5.852	6	95'7%	6.590
Director División B	M.F.	5.315	6.112	4.518	8	100'0%	5.315
Jefe de Ventas División B	L.F.	4.324	4.973	3.676	8	100'0%	4.324
Jefe de Ventas División B	A.D.	3.603	4.143	3.062	8	100'0%	3.603
Director Financiero	J. P.	11.241	12.927	9.555	8	100'0%	11.241
Director de Recursos Humanos	M.R.	10.569	12.155	8.984	8	100'0%	10.569
Director de Logística	M.S.	10.116	11.634	8.599	8	100'0%	10.116
		88.969	102.314	75.623			89.700

Márgenes	
15%	

Estándar escala	8
Puntos escala	15
Márgenes	15%

2. Estimación de la remuneración variable.

PRIMER PASO: Determinación de la percepción variable estándar.

Los datos se procesan en una segunda Hoja de Cálculo vinculada a la utilizada anteriormente para la remuneración fija, de la que se capturan las columnas correspondientes a «Puesto», «Ocupante» y «Fijo Teórico» (cifra estimada).

Determinamos la percepción variable para un grado de cumplimiento de los objetivos correspondiente a la cota 100 por 100, en términos de porcentaje del sueldo.

El usuario establece el valor deseado en la casilla correspondiente. En el ejemplo, utilizamos el 20 por 100, pero puede ser cualquier otro. Ello significa que las personas que cumplan exactamente la cota de objetivos establecida, percibirán como incentivo una cantidad equivalente al 20 por 100 de su sueldo fijo. Si superan esta cota, la percepción será superior. Por el contrario, si no la alcanzan, el porcentaje se reducirá, pudiendo llegar hasta cero.

La Hoja estima el incentivo estándar para cada individuo, multiplicando su sueldo por el porcentaje correspondiente (20% en este caso).

FIGURA 11. DETERMINACIÓN DEL INCENTIVO ESTÁNDAR.

Incentivo estándar en % del sueldo		20%	
PUESTOS	OCUPANTE	FIJO TEÓRICO	INCENTIVO ESTÁNDAR
Director General	M. P.	19.535	3.907
Director División A	H.J.	10.471	2.094
Jefe de Ventas División A	L.P.	7.935	1.587
Jefe de Ventas División A	M.G.	6.590	1.318
Director División B	M.F.	5.315	1.063
Jefe de Ventas División B	L.F.	4.324	865
Jefe de Ventas División B	A.D.	3.603	721
Director Financiero	J. P.	11.241	2.248
Director de Recursos Humanos	M.R.	10.569	2.114
Director de Logística	M.S.	10.116	2.023

SEGUNDO PASO: Fijación de los parámetros reguladores de la curva de incentivo.

En el ejemplo, al tratarse de un incentivo multinivel, los objetivos se agrupan en áreas -actividad, calidad, otros- para simplificar el procesamiento de los datos.

Utilizamos una curva de incentivo con un límite inferior de percepción igual a 0, límite superior (tope máximo) regulable, y una progresión lineal, sin escalones.

Existen otras múltiples alternativas para traducir en pesetas los resultados de la valoración del grado de cumplimiento de objetivos (OSORIO, 1995).

Explicación de los parámetros empleados.

Aunque para la valoración del cumplimiento de objetivos se suele utilizar el ratio de «resultados obtenidos/resultados esperados», con lo que el **estándar** es 1 (100%), el modelo prevé la utilización de otro tipo de escala.

El **umbral** define la cota que supone una aportación de 0 puntos. Por debajo, se generan puntos negativos y por encima puntos positivos.

El **techo** es un parámetro opcional, que en caso de ser empleado, limita el máximo de puntos que se pueden obtener por cada grupo de incentivos.

La **tasa de crecimiento** se utiliza para equilibrar los factores de incentivo, cuando se utilizan escalas diferentes. En el supuesto de nuestro ejemplo se puede prescindir de ella.

FIGURA 12. PARÁMETROS QUE REGULAN LA CURVA DE INCENTIVO.

PARÁMETROS REGULADORES GENÉRICOS			
PARÁMETRO	ACTIVIDAD	CALIDAD	OTROS
Estándar	100	100	100
Umbral	90	90	90
Techo	110	115	115
Tasa de crecimiento	1	1	1

TERCER PASO: Determinación del peso relativo de cada grupo de incentivos.

El ejemplo que venimos utilizando, con tres tipos de incentivos y tres niveles de agregación, produce nueve grupos de incentivos a los que, a cada uno de los cuales, puede asignarse el peso que se considere más adecuado.

El peso deberá estar relacionado con el grado de influencia que cada perceptor tiene sobre las diferentes áreas de objetivos.

Los objetivos de empresa tendrán más peso para las personas situadas en los primeros niveles de la estructura, pudiendo incluso prescindir de objetivos individuales, ya que en su caso se confunden.

Por el contrario, para las personas situadas en niveles más bajos adquirirán más peso los objetivos individuales o de equipo (no considerados en el ejemplo).

FIGURA 13. PONDERACIÓN DE LOS DIFERENTES OBJETIVOS.

Cargo:	Director General			
	PONDERACIÓN			
	Actividad	Calidad	Otros	
Empresa	50	30	20	100%
División	0	0	0	0%
Individuo	0	0	0	0%
	50%	30%	20%	100
Cargo:	Director División A			
	PONDERACIÓN			
	Actividad	Calidad	Otros	
Empresa	15	10	5	30%
División	20	15	10	45%
Individuo	12	8	5	25%
	47%	33%	20%	100

CUARTO PASO: Valoración del grado de cumplimiento de los objetivos colectivos.

Una vez conocidos los resultados del ejercicio, se valora el grado de cumplimiento de los resultados en los tres niveles considerados:

- Objetivos de empresa.
- Objetivos de división.
- Objetivos individuales.

La Hoja registra en primer lugar el grado de cumplimiento de los objetivos colectivos, si bien ello no significa que éste sea precisamente el orden cronológico en que se realiza la valoración.

FIGURA 14. RESULTADOS CONSEGUIDOS (COTA ESTÁNDAR = 100).

GRADO DE CUMPLIMIENTO OBJETIVOS COLECTIVOS			
	ACTIVIDAD	CALIDAD	OTROS
EMPRESA	101	97	98
DIVISIÓN A	105	98	100
DIVISIÓN B	97	99	102

QUINTO PASO: Valoración del grado de cumplimiento de los objetivos individuales y del cálculo incentivo correspondiente.

Se introduce la valoración correspondiente al grado de cumplimiento de los objetivos individuales: la zona tramada del cuadro «Resultados» (**figura 15**).

Con esta información, la Hoja determina automáticamente el incentivo teniendo en cuenta estos valores y los introducidos en pasos anteriores:

- Los parámetros generales que regulan la curva de incentivo.
- La ponderación asignada a cada grupo.
- Resultados individuales.

En la simulación, hemos incluido datos que ilustran el comportamiento del modelo en diferentes supuestos:

- En el «Director General» se utilizan sólo tres de los nueve grupos de incentivos previstos. Al asignarles un peso cero, se ignora su influencia.
- En el «Director de División A», incluimos una valoración por debajo del umbral, que, de acuerdo con las pautas establecidas, se traduce en una puntuación negativa.

FIGURA 15. CÁLCULO DEL INCENTIVO DE CADA INDIVIDUO, EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS.

Cargo:		<i>Director General</i>												
		PONDERACIÓN			RESULTADOS			INCENTIVO ESTÁNDAR			INCENTIVO REAL			
		Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	
Empresa		50	30	20	101	97	98	1.956	1.174	783	1.976	822	626	
División		0	0	0				0	0	0	0	0	0	
Individuo		0	0	0				0	0	0	0	0	0	
		50%	30%	20%	100				Total estándar	3.913	Total	3.424		
								Máximo posible ..			4.402			
Cargo:		<i>Director División A</i>												
		PONDERACIÓN			RESULTADOS			INCENTIVO ESTÁNDAR			INCENTIVO REAL			
		Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	Actividad	Calidad	Otros	
Empresa		15	10	5	101	97	98	315	210	105	318	147	84	
División		20	15	10	105	98	100	419	315	210	440	252	210	
Individuo		12	8	5	105	102	78	252	168	105	264	171	-126	
		47%	33%	20%	100				Total estándar	2.097	Total	1.760		
								Máximo posible ..			2.363			

3. Ajuste de los desfases entre cifras reales y estimadas.

Cuando el modelo se implanta en una empresa en funcionamiento, tras el establecimiento de las remuneraciones teóricas de cada persona, nos encontramos con desfases positivos y negativos: personas que cobran más de lo que les correspondería y viceversa.

El ajuste de éstos puede realizarse de muy diversas maneras. Comentamos, a título de ejemplo, dos soluciones simples pero a menudo inviables:

- Sustituir los salarios actuales por los estimados, incrementando los que se hallen por debajo y reduciendo los que se hallen por encima. Raras veces es viable por la dificultad que presenta la reducción nominal de sueldos.
- «Nivelar por arriba». Tomar como referencia las percepciones más elevadas y ajustar el resto proporcionalmente. Suele ser inviable por problemas de coste.

Lo más aconsejable es normalmente plantear un ajuste progresivo, con un tratamiento diferente de los desfases positivos y negativos, aunque sus efectos se hallan interrelacionados.

Tratamiento de los desfases negativos (real < estimado).

La práctica habitual consiste, o bien en elevar su salario y efectuar un ajuste inmediato, o bien establecer un período de transición -normalmente entre uno y tres años- para compensar las diferencias.

Es inherente a la filosofía del pago por competencias la generación regular de desfases, ya que las valoraciones varían de año a año y, por tanto, no se alcanza nunca una situación estable, a diferencia de lo que ocurre con una remuneración por categorías o puestos de trabajo.

Sin embargo, estas variaciones tienen una incidencia menor en el coste de la empresa y se pueden ajustar en el acto, una vez que se hayan corregido los desajustes iniciales.

Tratamiento de los desfases positivos (real > estimado).

La práctica habitual consiste en absorber un porcentaje -que puede llegar al 100%- de los incrementos salariales de los años próximos, hasta lograr eliminar la diferencia.

Ello significa que el período de transición es distinto para cada persona -más largo cuanto mayor sea el desajuste- y que en algún caso el problema no se resuelva hasta que la persona cambia de puesto, abandona la empresa o se jubila.

Si los desfases son muy grandes, cabe la posibilidad de incluir también el variable en el procedimiento de ajuste, a fin de reducir el período de transición.

Construcción de un procedimiento de ajuste.

Incluso utilizando planteamientos conservadores y no traumáticos como los que acabamos de mencionar, existen múltiples maneras de llevarlos a la práctica. Por ejemplo, los ajustes se pueden corregir de forma lineal, proporcional, empezando por los extremos, etc.

En el modelo propuesto, diseñamos un procedimiento de ajuste, construido también sobre una Hoja de Cálculo, integrada con las otras dos mencionadas anteriormente.

El procedimiento de ajuste emplea tres parámetros fundamentales:

- A El «incremento porcentual mínimo garantizado». Determina la duración del período de transición para los desfases positivos. En el ejemplo, utilizamos un 2 por 100. Situarlo en 0 equivaldría a congelar el salario.

B La «parte del desfase negativo a absorber». Determina el ritmo de corrección de los desfases negativos.

C El «incremento de la masa salarial». Determina el coste global.

Estos tres parámetros se hallan interrelacionados de manera que cada uno varía en función de los valores que asignemos a los otros dos. Es decir, si fijamos A y B, no podemos fijar C que asumirá automáticamente un nuevo valor; si fijamos B y C, no podemos fijar A; si fijamos A y C, no podemos fijar B.

La función «Buscar Objetivo» de la Hoja de Cálculo permite obtener el valor deseado en un parámetro, ajustando el valor de otro. De esta manera, es posible efectuar con gran rapidez todas las simulaciones necesarias hasta llegar a la solución más equilibrada en función de las prioridades existentes.

FIGURA 16. EJEMPLO DE CORRECCIÓN DE DESFASES EN EL PRIMER AÑO DE VIGENCIA DEL SISTEMA.

Incremento porcentual de la masa salarial para 1996		3'5%
Parte del desfase negativo a absorber		65'2%
Incremento mínimo garantizado para 1996		2'0%

PUESTO	OCUPANTE	CIFRA ESTIMADA 1995	CIFRA REAL 1995	DESFASE		PROPUESTA SALARIAL PARA 1996			
				EN %	EN PTAS.	AUMENTO COMÚN	REAJUSTE	SALARIO 1996	AUMENTO EN %
Director General	M. P.	19.535	18.000	-8'5%	-1.535	360	1.001	19.361	7'6%
Director División A	H.J.	10.471	11.000	4'8%	529	220	0	11.220	2'0%
Jefe de Ventas División A	L.P.	7.935	8.000	0'8%	65	160	0	8.160	2'0%
Jefe de Ventas División A	M.G.	6.590	7.000	5'9%	410	140	0	7.140	2'0%
Director División B	M.F.	5.315	5.000	-6'3%	-315	100	205	5.305	6'1%
Jefe de Ventas División B	L.F.	4.324	4.500	3'9%	176	90	0	4.590	2'0%
Jefe de Ventas División B	A.D.	3.603	3.500	-2'9%	-103	70	67	3.637	3'9%
Director Financiero	J. P.	11.241	11.200	-0'4%	-41	224	27	11.451	2'2%
Director de Recursos Humanos .	M.R.	10.569	10.500	-0'7%	-69	210	45	10.755	2'4%
Director de Logística	M.S.	10.116	11.000	8'0%	884	220	0	11.220	2'0%
		89.700	89.700			1.794	1.346	92.840	

Incremento de la masa salarial para 1996		3.140
--	--	-------

VII. ESQUEMA DEL MODELO PCO

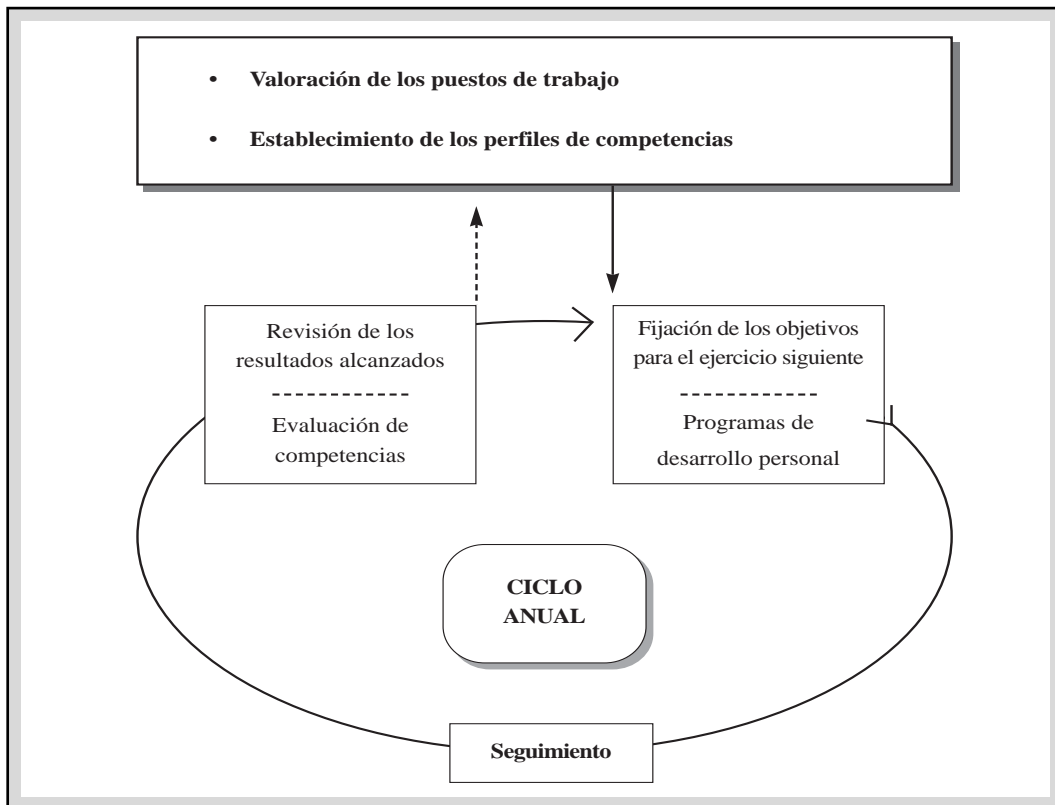
En el modelo retributivo propuesto, la gestión de las competencias y la gestión de los objetivos constituyen las dos facetas esenciales y complementarias de la Gestión del Desempeño. Las competencias proporcionan un criterio más cualitativo y orientado hacia las personas. Los objetivos suministran elementos más cuantitativos y orientados hacia resultados.

El proceso adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación.

La valoración de los puestos de trabajo y el establecimiento de los perfiles de competencias no forman necesariamente parte del proceso anual (de ahí la flecha discontinua del gráfico), pero deberán ser examinados siempre que se hayan producido cambios organizativos o de orientación estratégica que aconsejen su revisión.

Los resultados de la evaluación de un período constituyen a su vez el punto de partida para la planificación del siguiente en ambas facetas.

FIGURA 17. *COMPETENCIAS Y OBJETIVOS EN EL CICLO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.*



BIBLIOGRAFÍA

- BOYATZIS, R.E. (1982), *The Competent Manager: A model of effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- FLANAGAN, J.C. (1954), The critical incident technique, *Psychological Bulletin*, 51, págs. 327-358.
- JENKINS, G.D. Jr., LEDFORD, G.E. Jr., GUPTA, N. y DOTY, D.H. (1992), *Skill Based Pay: Practices, payoffs, pitfalls, and prospects*. Scottsdale, AZ: American Compensation Association.
- LAWLER, E.E. III, MOHRMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. Jr. (1995), *Creating high performance organizations: Practices and Results in the Fortune 1000*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MITRANI, A., DALZLEL, M. M. y SUÁREZ DE PUGA, I. (Eds.) (1995), *Las Competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.
- OSORIO, M. (1995), *Políticas Retributivas. España-1995*. Barcelona: Ceinsa.
- OSORIO, M. (1996), *Políticas Retributivas. España-1996*. Barcelona: Ceinsa.
- PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990), «The core competencies of the corporation», *Harvard Business Review*, 68, 3, págs. 79-93.
- SMITH, P. y KENDALL, L.M. (1963), «Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scale», *Journal of Applied Psychology*, 47, págs. 149-155.

ANEXO

METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Factores, Dimensiones y Grados

BAGAJE PROFESIONAL

Conjunto de conocimientos teóricos y experiencias prácticas que una persona con las capacidades adecuadas requiere para desempeñar correctamente el puesto. Una prolongada experiencia puede compensar un menor nivel de estudios y viceversa, por ello es conveniente al valorar un factor, tener en cuenta la puntuación asignada en el otro.

Dimensiones: **Formación académica y Experiencia laboral**

FORMACIÓN ACADÉMICA

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Nivel de conocimientos básicos, formación general, nivel cultural o titulación que debe poseer una persona para desarrollar adecuadamente las funciones y tareas propias del puesto de trabajo.</p> <p>Conviene insistir, especialmente en este factor, que en la valoración cuentan ante todo las exigencias objetivas del puesto y no las características de sus ocupantes, especialmente cuando se tienden a cubrir puestos relativamente sencillos con titulados superiores, pensando en su potencial de promoción a otros cargos de mayor responsabilidad.</p>	<p>1 PRIMARIA. Formación equivalente a certificado de escolaridad.</p> <p>2 ELEMENTAL. Formación cultural, intelectual o conocimientos similares a los adquiridos a través de estudios de FP1, EGB u otros equivalentes.</p> <p>3 BACHILLERATO. Formación cultural, intelectual o conocimientos similares a los adquiridos a través de estudios de BUP, FP2 u otros equivalentes.</p> <p>4 MEDIA. Formación cultural, intelectual o conocimientos similares a los adquiridos en una carrera de grado medio o equivalente. <i>En puestos de mando, este grado se asigna con carácter general a Jefaturas Superiores en una organización de tamaño medio, si no existen circunstancias que modifiquen el nivel de exigencia.</i></p> <p>5 SUPERIOR. Formación cultural, intelectual o conocimientos similares a los adquiridos en una carrera de grado superior o equivalente. <i>En puestos de mando, este grado se asigna con carácter general a Direcciones de División o Área Funcional en una organización de tamaño medio, si no existen circunstancias que modifiquen el nivel de exigencia.</i></p> <p>6 POSGRADO. Formación cultural, intelectual o conocimientos similares a los adquiridos en una carrera de grado superior, completados con estudios de posgrado (doctorado o master) o equivalente. <i>En puestos de mando, este grado se asigna con carácter general al primer nivel directivo en una organización de tamaño medio, si no existen circunstancias que modifiquen el nivel de exigencia.</i> <i>En organizaciones grandes, puede extenderse a los dos primeros niveles.</i></p>
<p>CORRECTORES</p>	
<p>a Exigencia de una formación específica, no alcanzable a través de los estudios académicos convencionales:</p> <p style="padding-left: 20px;">+ Claramente superior a lo habitual.</p> <p>b Conocimiento de idiomas extranjeros:</p> <p style="padding-left: 20px;">+ Dominio fluido de un idioma extranjero. ++ Dominio fluido de dos o más idiomas extranjeros.</p> <p>c Exigencia de un reciclaje continuo de los conocimientos, por la constante innovación que se produce en la especialidad:</p> <p style="padding-left: 20px;">+ Claramente superior a lo habitual.</p>	

EXPERIENCIA LABORAL

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Tiempo requerido para que una persona con la formación asignada en el factor «Formación» sea capaz de desempeñar el puesto con un nivel de eficacia satisfactorio, en el supuesto de que hubiera seguido una trayectoria profesional orientada hacia el puesto objeto de estudio, sin estancamientos ni desvíos colaterales.</p> <p>CORRECTORES</p> <p>a La experiencia debe haber sido obtenida en campos o sectores en los que se da una acusada escasez de profesionales.</p> <p>+ Escasez acusada. ++ Escasez muy acusada.</p>	1 0 No se necesita experiencia previa
	2 Hasta 6 meses
	3 De 6 meses a 1 año
	4 De 1 a 3 años
	5 De 3 a 6 años
	6 De 6 a 10 años
	7 De 10 a 15 años
	8 Más de 15 años

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se valora la calidad de los procesos intelectuales que el titular del puesto debe poner en juego para desempeñar su trabajo.

Dimensiones: **Dificultad de los problemas e Innovación**

DIFICULTAD DE LOS PROBLEMAS

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Naturaleza de los problemas -operativos, técnicos o de gestión- que el titular del puesto debe resolver en el desempeño de su trabajo. La dificultad de un problema depende fundamentalmente de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud (marco de referencia) definida por el número y diversidad de cuestiones y matices a considerar. • Profundidad, definida por la complejidad intrínseca de cada problema. 	1 MÍNIMA. Problemas operativos sencillos de pequeña o mínima dificultad.
	2 MODERADA. Problemas operativos o técnicos de poca dificultad que pueden ser solucionados con un pequeño esfuerzo de interpretación de las instrucciones existentes.
	3 MEDIA. Problemas técnicos o de gestión de mediana dificultad que obligan a analizar varios aspectos dentro de un marco de referencia estrecho.
	4 DESTACADA. Problemas técnicos o de gestión complejos que requieren un análisis y evaluación de diferentes aspectos dentro de un marco de referencia amplio.

DIFICULTAD DE LOS PROBLEMAS (continuación)

CORRECTORES	GRADOS
<p>a Aparición de forma imprevista de problemas que requieren una solución rápida o un cambio de prioridades, sin posibilidad de consulta y con un tiempo limitado para el análisis y la reflexión:</p> <p>+ Claramente superior a lo habitual.</p> <p>++ Muy superior a lo habitual.</p>	<p>5 SOBRESALIENTE. Problemas técnicos o de gestión muy complejos que requieren la interrelación de múltiples facetas dentro de un marco de referencia muy amplio y que obligan a un esfuerzo considerable de análisis, evaluación de alternativas y prioridades antes de tomar una decisión.</p> <p>6 MÁXIMA. Problemas técnicos o de gestión que por la diversidad, profundidad y trascendencia estratégica para la organización de las cuestiones planteadas, requieren una investigación sistemática exhaustiva.</p>

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Creatividad que se requiere del titular del puesto para la resolución de los problemas que habitualmente se plantean en su puesto de trabajo. Se valoran fundamentalmente los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del pensamiento. • Escasez o ausencia de precedentes en que apoyarse. 	<p>1 MÍNIMA. Aplicación rutinaria de las instrucciones y procedimientos existentes.</p> <p>2 MODERADA. Requiere cierto grado de pensamiento crítico en la solución de los problemas que surgen en el desempeño del trabajo.</p> <p>3 MEDIA. Los problemas exigen ingenio e imaginación para adaptar y poner en práctica métodos y técnicas cuyos principios están bien establecidos.</p> <p>4 DESTACADA. Aplicación o desarrollo de procedimientos o técnicas que requieren la aportación de soluciones innovadoras, apoyándose en la información procedente de aplicaciones similares realizadas dentro de la propia organización o en organizaciones afines.</p> <p>5 SOBRESALIENTE. Desarrollo de técnicas, sistemas o métodos que requieren la búsqueda de soluciones originales, apoyándose en procedimientos o tecnologías desconocidas o muy poco utilizadas dentro de la organización u organizaciones afines.</p> <p>6 MÁXIMA. La misión principal del puesto consiste en el desarrollo de nuevas técnicas, sistemas, conceptos u oportunidades de negocio que requieren una máxima aportación de pensamiento creativo y una actuación pionera en campos situados en la primera línea de la investigación científica, técnica o comercial.</p>
CORRECTORES	

RESPONSABILIDAD

Valora las consecuencias que tiene para la organización la actuación del titular del puesto, en función de la capacidad de decisión de que dispone y del alcance de sus acciones.

Dimensiones: **Influencia en los Resultados y Autonomía**

AUTONOMÍA

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Grado de libertad de que el titular del puesto dispone para ejercer su influencia dentro de la organización. Se valoran fundamentalmente los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concreción de las instrucciones o directrices a que debe atenerse. • Cercanía de la supervisión que recibe de sus superiores. • Frecuencia con que se realiza este control. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 MÍNIMA. Toda acción no prevista en los procedimientos estandarizados es referida a un superior. El puesto se halla sometido a un control regular. 2 MODERADA. Decisiones simples sobre temas de rutina, por ejemplo, cambios en la secuencia de las tareas, siendo referido al superior cualquier asunto que resulte problemático. Normalmente sometido a un control discontinuo, de carácter periódico o irregular. 3 MEDIA. Trabajo con autonomía dentro de unas pautas generales, procedimientos estandarizados y metas definidas por otros, teniendo libertad para modificar las prácticas y procedimientos para conseguir los resultados perseguidos. Normalmente sometido a un control de los resultados a la finalización de los proyectos u operaciones importantes. 4 DESTACADA. Se le indican los objetivos que debe conseguir, a partir de unas orientaciones generales, pudiendo crear las normas y procedimientos para alcanzarlos. Reporta a un superior cuando las decisiones obligan a modificar los objetivos acordados, en cuya fijación el titular del puesto normalmente colabora. Sometido a un control del cumplimiento de objetivos, con revisiones periódicas de corto plazo. 5 SOBRESALIENTE. Reporta al superior en asuntos que afectan a la política general de la compañía. Normalmente establece objetivos en su esfera de actuación dentro de la política general de la compañía, en cuya fijación el titular del puesto normalmente colabora. Sometido a un control del cumplimiento de objetivos, con periodicidad de largo plazo. 6 MÁXIMA. Reporta sólo al Consejo de Administración u órgano equivalente para asuntos estratégicos. Normalmente es el responsable de definir y proponer las políticas generales.
CORRECTORES	

INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS

Impacto que la actuación del titular del puesto de trabajo -a través de sus acciones, errores y omisiones- ejerce sobre los resultados globales de la organización.

DESCRIPCIÓN

Impacto que la actuación del titular del puesto de trabajo -a través de sus acciones, errores y omisiones- ejerce sobre los resultados globales de la organización.

Para apreciar este impacto, es conveniente considerar los siguientes aspectos:

MAGNITUD DE LA INFLUENCIA

Ésta a su vez depende fundamentalmente de los dos siguientes aspectos:

i) Nivel de la organización al que se extiende esta influencia:

- Entorno cercano al puesto.
- Sección o departamento (unidad de tercer nivel, dentro de una división o área funcional).
- División o área funcional (el segundo nivel dentro de la estructura de la empresa).
- Toda la organización.

ii) Peso de su área de influencia sobre la organización en su conjunto, en función de:

- Magnitudes económicas sobre las que el puesto tiene responsabilidad: presupuestos, cifras de negocio, valor de los bienes o equipos.
- Magnitudes intangibles: información confidencial, imagen de la empresa, etc.

TIPO DE INFLUENCIA

Se clasifica en los cuatro tipos siguientes:

- **INFORMACIÓN.** Registra o suministra información.
- **CONSEJO.** Proporciona servicios de interpretación, asesoramiento o ayuda para ser utilizados por otros.
- **DECISIÓN COMPARTIDA.** Participa junto con otros puestos, habitualmente situados en el mismo nivel jerárquico, en las decisiones que afectan al área de influencia correspondiente.
- **DECISIÓN ÚLTIMA.** Asume el protagonismo de la decisión y tiene la responsabilidad última sobre el área de influencia correspondiente.

INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS (continuación)**CORRECTORES**

- a Exigencia de conocimiento del funcionamiento interno de otras áreas de la organización sobre las que no tiene influencia directa:
- + Claramente superior a lo habitual.
- b Gravedad de las consecuencias de una actuación errónea en el puesto para el conjunto de la organización.
- + Claramente superior a la habitual en su nivel jerárquico.
 - ++ Muy superior a la habitual en su nivel jerárquico.

GRADO	INFORMACIÓN	CONSEJO	DECISIÓN COMPARTIDA	DECISIÓN ÚLTIMA
1 MÍNIMA	Afecta sólo al entorno cercano del puesto de trabajo.			
2 MODERADA	Afecta a una parte importante de la organización.	Afecta sólo al entorno cercano del puesto de trabajo.		
3 MEDIA	Afecta al conjunto de la organización.	Afecta a una parte importante de la organización.	Afecta sólo al entorno cercano del puesto de trabajo.	
4 DESTACADA		Afecta al conjunto de la organización. Las recomendaciones condicionan moderadamente las decisiones de quienes deban utilizar sus servicios.	Afecta a una unidad típica de tercer nivel (sección o departamento) de la organización; o bien a una división o línea de negocio marginal (menos de 10% del volumen total).	

INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS (continuación)

GRADO	INFORMACIÓN	CONSEJO	DECISIÓN COMPARTIDA	DECISIÓN ÚLTIMA
5 SOBRESALIENTE		Afecta al conjunto de la organización. Las recomendaciones condicionan fuertemente las decisiones de quienes deban utilizar sus servicios.	Afecta a una unidad de tercer nivel muy grande; a un área funcional típica, o bien a una división o centro de trabajo que represente entre el 10% y el 40% del volumen total.	Afecta a una unidad típica de tercer nivel (sección o departamento) de la organización; o bien a una división o línea de negocio marginal: menos de 10% del volumen total.
6 ESTRATÉGICA MENOR			Afecta a un área funcional especialmente relevante; a una división o centro de trabajo que represente más del 40% del volumen total.	Afecta a una unidad de tercer nivel muy grande; a un área funcional típica; a una división o centro de trabajo que represente entre el 10% y el 40% del volumen total.
7 ESTRATÉGICA MAYOR			Afecta al conjunto de la organización.	Afecta a un área funcional especialmente relevante; a una división o centro de trabajo que represente más del 40% del volumen total.
8 ESTRATÉGICA MÁXIMA				Afecta al conjunto de la organización.

RELACIONES PROFESIONALES

Valora la importancia que tienen en el puesto objeto de estudio las relaciones con terceras personas, pertenecientes a otras unidades de la propia organización o ajenas a ella. No considera las relaciones con subordinados.

Dimensiones: **Frecuencia de relación y Exigencia de la relación**

FRECUENCIA DE RELACIÓN

DESCRIPCIÓN	GRADOS
Porcentaje de tiempo dedicado a contactos con terceras personas.	1 NULA. No existen contactos o se producen de forma muy esporádica.
DESCRIPCIÓN	2 OCASIONAL. Los contactos tienen carácter excepcional.
	3 REGULAR. Al menos, un contacto semanal de promedio. En caso de contactos «a distancia» -teléfono, fax, etc.-, al menos un contacto diario.
	4 FRECUENTE. Al menos, un contacto diario de promedio. En caso de contactos «a distancia» -teléfono, fax, etc.-, al menos varios contactos diarios.
	5 CONTINUA. Varios contactos diarios de promedio. En caso de contactos «a distancia» -teléfono, fax, etc.-, éstos deben ocupar al menos la mitad de la jornada laboral.

EXIGENCIA DE LA RELACIÓN

DESCRIPCIÓN	GRADOS
Habilidades para comprender, informar, persuadir, negociar y relacionarse socialmente que el titular del puesto debe poner en juego en los contactos que mantiene con terceras personas.	1 MODERADA. Los contactos sólo exigen cortesía y buenas maneras.
CORRECTORES	2 MEDIA. Contactos propios de una relación comercial o profesional sencilla que exigen habilidad para persuadir a los interlocutores y captar necesidades.
a Predominio de contactos realizados fuera de la empresa:	3 DESTACADA. Contactos que requieren una buena habilidad social y capacidad negociadora y cuyas consecuencias pueden ser importantes a nivel de operaciones o proyectos concretos.
+ Más del 50% de los contactos tiene lugar fuera de la empresa.	

EXIGENCIA DE LA RELACIÓN (continuación)

CORRECTORES	GRADOS
b Circunstancias adversas que dificultan la relación (conflictividad entre los interlocutores, dificultades de comunicación, pertenencia a culturas distintas).	4 SOBRESALIENTE. Contactos para tratar asuntos complejos, preferentemente a niveles directivos, que requieren una elevada habilidad social y capacidad negociadora.
+ Presencia una circunstancia adversa, con intensidad claramente superior a la habitual.	5 MÁXIMA. Contactos del más alto nivel que requieren una elevada habilidad social y en los que habitualmente se plantean negociaciones de alcance estratégico.
++ Combinación de varias circunstancias claramente adversas.	

EJERCICIO DEL MANDO

Responsabilidad sobre la consecución de resultados a través de las personas que ocupan puestos jerárquica o funcionalmente dependientes del titular del cargo objeto de estudio.

Dimensiones: **Número de subordinados y Tipo de subordinados**

NÚMERO DE SUBORDINADOS

DESCRIPCIÓN	GRADOS
Número de personas que dependen jerárquicamente del puesto, incluyendo los colaboradores directos y todos los que estén situados en niveles inferiores.	1 0
	2 1-5
Si existe un mando compartido con otros jefes, en estructuras matriciales o similares, se computan la mitad de los subordinados (el 50%).	3 6-20
	4 21-100
	5 101-500
El mismo criterio se aplica en caso de que existan responsabilidades permanentes y claramente establecidas de dirección funcional u operativa sobre personas jerárquicamente no dependientes del puesto.	6 501-2.000
	7 2.001-10.000
En caso de que estas responsabilidades no sean permanentes y claramente establecidas, se computa un porcentaje comprendido entre el 10% y el 50% en función del grado de responsabilidad existente.	8 > 10.000

CORRECTORES

TIPO DE SUBORDINADOS

DESCRIPCIÓN	GRADOS
<p>Características de los subordinados y del entorno en que éstos operan, en la medida que éstas afectan a la dificultad y complejidad del ejercicio del mando. Se valoran los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de tareas o actividades que realizan. • Variación de campos profesionales a que pertenecen. • Número de niveles jerárquicos dependientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 HOMOGENEO. Mando sobre personal operativo homogéneo. Todos los subordinados realizan tareas similares. 2 HETEROGÉNEO. Mando sobre personal operativo heterogéneo. Los subordinados realizan tareas distintas que exigen diferente tipo de formación y experiencia. 3 MULTINIVEL. Mando sobre personal heterogéneo que incluye la presencia de mandos intermedios. 4 MULTIFUNCIONAL. Mando sobre personal que incluye la presencia de directivos de diferentes áreas funcionales, pero dentro de una misma línea de negocio. 5 MULTISECTORIAL. Mando sobre personal que incluye la presencia de directivos pertenecientes a diferentes empresas subsidiarias, o divisiones de negocio claramente diferenciadas.
<p>CORRECTORES</p>	
<p>a Presencia significativa de circunstancias adversas que dificultan sensiblemente el ejercicio del mando (dispersión territorial, diversidad de horarios y turnos, conflictividad o contraposición de intereses entre los subordinados, pertenencia a culturas distintas):</p> <ul style="list-style-type: none"> + Presencia de circunstancias adversas claramente superior a la habitual. ++ Combinación de varias circunstancias claramente adversas. 	