

El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones

Ignacio Fernández Reyes ¹

Ricardo Baeza Weinmann ²

Resumen

Las compensaciones son consideradas a nivel mundial como una de las estrategias principales de la gestión de recursos humanos. En Chile, los psicólogos ejecutivos de recursos humanos hemos estado enfrentados a múltiples requerimientos de las organizaciones en este tema y nuestra formación no nos entregó los conceptos ni las técnicas para dar respuestas satisfactorias. El presente artículo describe las funciones de las compensaciones, presenta el modelo de gestión de compensaciones desarrollado desde la práctica, reflexiona sobre el aporte de los psicólogos organizacionales como gestores de compensaciones y revisa los desafíos presentes para quienes trabajamos en el importante tema de las compensaciones.

¹ Psicólogo, Director Ejecutivo de PROSEL, Profesor Escuela de Psicología, y Coordinador Ejecutivo del Grupo de Investigación en Recursos Humanos, Universidad Adolfo Ibáñez. Isidora Goyenechea 2939, oficina 304, Santiago. Fono 6332134. E-mail:ignacio.fernandez@uai.cl

² Psicólogo, Isidora Goyenechea 2939, oficina 304, Santiago. Fono 6332134. E-mail:ricardobaeza@prosel.cl

Introducción

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización. Si asumimos que esta relación se establece en la medida en que la persona aporte su trabajo a cambio de algo valioso que recibir en retribución, vemos que el concepto de compensación lejos de jugar un rol meramente instrumental se constituye más bien en un factor determinante de la existencia misma de la organización.

Resulta curioso, por tanto, constatar que en la práctica este tema suele conceptualizarse como un mero problema instrumental de cuantificación monetaria de la remuneración y los beneficios, perdiendo la oportunidad de definir, posicionar, gestionar y administrar las compensaciones desde el lugar estratégico que le corresponde.

La práctica organizacional indica que son los ejecutivos de recursos humanos quienes deben ser los expertos en los temas de remuneraciones y beneficios. Los gerentes, jefaturas y trabajadores esperan que estos expertos sepan con qué nivel de sueldo contratar, con qué criterios aumentar la remuneración fija, cómo incentivar mediante pago variable, cómo asociar desempeño a remuneración, y una serie de temas operativos ligados al pago contable y tributario de rentas.

Los psicólogos que hemos asumido responsabilidades ejecutivas nos hemos visto enfrentados a este tipo de decisiones de remuneraciones y de asignación de beneficios que no se nos enseñó a administrar. Sobre la marcha, y mediante ensayo y error, se va aprendiendo a pagar sueldos y a entender el tema, con una sensación generalizada de ser una función operativa molesta, indeseada y que resta importancia al trabajo más propio del área.

En ocasiones se escuchan comentarios del tipo “no estudié para esto” o “habrá que hacerlo, para más adelante trabajar los temas importantes de recursos humanos”. Así se va construyendo un cierto desprecio por el tema de “remuneraciones”, al considerárselo ya sea un tema demasiado operativo, propio de contadores y administrativos, o bien un tema excesivamente mercantil en términos del intercambio de trabajo por remuneración. Incluso se han planteado visiones en que la relación persona-organización se juzga como una mercantilización del vínculo (Rodríguez, 2001), reduciendo el tema de la compensación a un mero problema de pesos más o

pesos menos. Estas perspectivas son parciales y no consideran los significativos efectos organizacionales positivos que conlleva la compensación para la empresa y el trabajador.

En este escenario genérico nos encontramos con psicólogos que no saben de compensaciones, que cargan con un prejuicio de desdén con el tema o una descalificación por la tonalidad mercantil del mismo, y que enfrentan gran presión organizacional para dar respuestas concretas frente a problemas cotidianos de contratación, aumentos salariales, negociaciones colectivas, formas de pago que tributen lo menos posible, despidos, o cómo motivar al personal.

No debería sorprendernos mucho esta falta de formación académica en compensaciones si consideramos que la incorporación de la psicología en la lógica organizacional ha obedecido más a criterios prácticos e instrumentales que estratégicos. Es principalmente desde la vertiente del comportamiento organizacional que los psicólogos comenzamos a encontrar un espacio dentro de las organizaciones. Lo que motivó este acercamiento fue la necesidad de los ejecutivos para conseguir respuestas a preguntas del tipo ¿cómo asegurar que ingresamos personal con el perfil adecuado? ¿cómo mejorar las capacidades de las personas para hacer mejor su trabajo? ¿cómo motivar más al personal? ¿cómo mejorar las comunicaciones internas? ¿cómo potenciar el liderazgo de nuestros supervisores?

E incluso cuando se ha creado el espacio para intervenir desde un punto de vista más global y estratégico en una lógica de desarrollo organizacional, la expectativa de los ejecutivos es que el rol del psicólogo se focalice en tratar de minimizar los impactos negativos que pueden llegar a generar los cambios implementados y ayudar a hacer más llevadera la transición de todo este proceso.

La gran necesidad de ayuda existente en todos estos temas hace que sea fácil visualizar la urgencia de abocarse a ellos. De allí que no es casual que las universidades se preocupen de preparar al psicólogo organizacional para hacer frente con herramientas adecuadas a esos requerimientos. Pero como no se suele visualizar la importancia estratégica que tiene la temática de compensaciones y la necesidad de aportar a ella una visión psicológica en su definición de políticas, gestión y administración, en definitiva no se incorpora como tema de estudio en los programas formativos.

Así, sin formación de pre-grado en compensaciones, los psicólogos hemos debido aprender en la práctica la conceptualización y las técnicas de compensación, para satisfacer lo que las organizaciones y nuestros jefes nos exigen. Y nos hemos encontrado con sorpresas.

Funciones de las Compensaciones

Las 4 funciones de las compensaciones son las siguientes:

1. Alineamiento estratégico.

Son las remuneraciones y beneficios un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores. Los trabajadores saben “traducir” qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación incuestionable, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resuelta mediante su interpretación de lo que connota la compensación: el qué se paga realmente (Lawler, 1990).

En varias empresas hemos encontrado misiones organizacionales que ponderan el trabajo en equipo como un eje valórico central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni variabiliza el ingreso en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador “le cree” a las ideas tras lo concreto: el pago de su sueldo.

El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona. Y la compensación ocupa un lugar privilegiado entre ellos.

Así planteado, la compensación debe ser materia de delicada reflexión, planificación y dirección, adquiriendo un sentido estratégico en cuanto la organización debe mostrarle a sus empleados qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales. Este planteamiento contradice la creencia de algunas personas sobre el poder motivador intrínseco del dinero y la idea ampliamente difundida por Herzberg, quien posicionó la remuneración como un factor higiénico y un piso no motivante del desempeño laboral (Rodríguez, 2001).

Resulta interesante constatar que la compensación tiene ambos caracteres: ligado a las satisfacción de las necesidades básicas no es motivante y, sobre ese punto individual de corte, moviliza la motivación hacia desempeños superiores que buscan el logro y el reconocimiento. Existe una parte muy motivante de la compensación y es relevante dejarlo establecido pues, además de ser coherente con lo que las personas que trabajan sienten, desmitifica el concepto ampliamente generalizado que el dinero no motiva (Gross, 1995).

Esta relación entre metas de la organización y motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. Si a las personas se les paga por aumento de producción, por ahorro de costos, por cumplimiento de metas de venta, presupuestos o plazos, entenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa y se reducirán las disonancias entre discurso y práctica de trabajo. El trabajador sabe lo que tiene que hacer y será tarea de las organizaciones efectuar una gestión profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran.

A la base de lo anterior, está la dependencia del logro de las metas organizacionales respecto del desempeño de los trabajadores. Son finalmente éstos quienes lograr o no los resultados buscados, lo que erige a las personas como el activo de mayor impacto en las empresas. Como plantean Ridderstrale y Nordstrom (2000) es el talento lo que mueve al capital, por lo que mientras antes las organizaciones traduzcan esta idea en sistemas de compensación que alineen los desempeños y competencias de las personas con las metas de la organización, mejores resultados alcanzarán.

2. *Equidad interna.*

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos.

Se busca evaluar con la mayor objetividad, en función de las responsabilidades de cada cargo, el efecto de éstas sobre las metas organizacionales. Para ello existen variados sistemas de evaluación de cargos, siendo a nuestro juicio los sistemas cuantitativos en general y el sistema desarrollado por Edward Hay y Dale Purves en particular (Henderson, 1985), los que garantizan una medida confiable de la equidad interna.

El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular.

Dado que *la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados*, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

3. *Competitividad externa.*

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesitados, de rotación lamentada y de daño a la eficiencia organizacional es alta.

Es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones, para testear permanentemente su posicionamiento relativo. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna.

En otras palabras, puede ocurrir que por factores de estacionalidad, por expansiones de cierto tipo de industrias o por escasez de oferta de algún tipo de profesional o técnico, el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal

profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente.

Este ejemplo muestra que *la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa*, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por mercado.

Existen matices a lo anterior para las estrategias de retención de ejecutivos claves, que se comportan de un modo diferente ya que el criterio de comparación suele no ser el mercado, sino lo que llamamos *compensación emocional*, es decir, si me considero un ejecutivo clave para la empresa, espero que me recompensen “como me merezco” y la organización me trate como alguien especialmente importante. En otras palabras, en estas situaciones de excepción los criterios para determinar la compensación son subjetivos, individuales y con acento en aquellos aspectos que cada ejecutivo valora. Este interesante tema lo abordaremos en otro artículo.

4. *Dirección del desempeño.*

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no pecuniarias.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea de *performance management* es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación del desempeño anual. Aquí se cotidianiza la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño y a la práctica del coaching como soporte y apoyo a las personas (Chingos, 1997).

Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se traduce en indicadores medibles del mismo y al pago de incentivos variables. Tal como comentan Becker, Huselid y Ulrich (2001), existen esfuerzos sistemáticos para objetivar indicadores medibles de recursos humanos, materias tradicionalmente difíciles de medir, que en el tiempo se espera sustituyan las evaluaciones subjetivas de desempeño y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas, lo que va en dirección opuesta al direccionamiento del desempeño hacia las metas y necesidades organizacionales.

Queda claro que el desempeño está dando origen a dos estrategias con fines diferentes y complementarios: por un lado se busca objetivar el desempeño en indicadores medibles para definir sistemas de incentivo variables asociados a resultados y, por otro, se busca establecer un sistema de relación supervisor-supervisado anclado en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador. Es necesario que quienes dirijan organizaciones, en general, y los profesionales de recursos humanos, en particular, efectúen esta distinción pues permite un decidir organizacional que incluya la consideración de los resultados, del mejoramiento de las competencias, y de la empleabilidad de las personas.

Resumiendo las funciones de las compensaciones, cada organización debe responderse preguntas claves para conocer cuán eficientemente está dirigiendo el tema, a saber:

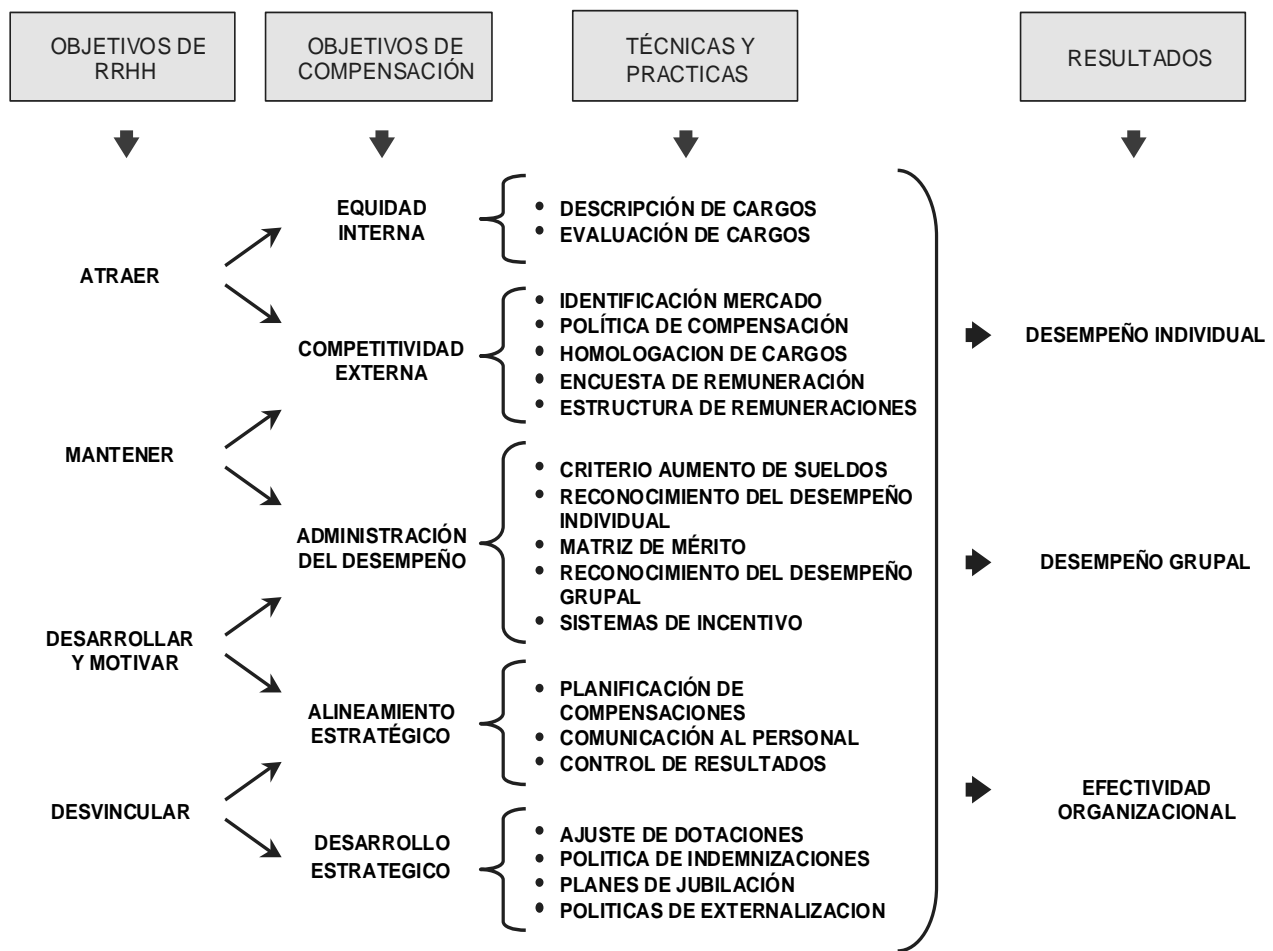
- ¿Cómo alinea la estructura de compensación con los valores y la estrategia de negocio?
- ¿Cómo atrae y mantiene al personal adecuado?.
- ¿La compensación esta orientada a la equidad interna, a la competitividad externa o a ambos?.
- ¿Existe una asociación clara entre remuneración y medición de resultados?.
- ¿Cómo estimula al personal para desarrollar nuevas competencias?.
- ¿Cómo relaciona la remuneración con las actividades que aportan valor agregado?.

Modelo de Gestión de Compensaciones

Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, mantención, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

A continuación presentamos el modelo de gestión de compensaciones que hemos creado en nuestras asesorías a empresas y que dan buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos y cómo resolverlos.

Modelo de gestión de compensaciones.



No es materia de este artículo examinar en detalle la conceptualización, metodología y efectos prácticos de las técnicas de compensación antes mencionadas, sino sólo mostrar al lector la amplitud y complejidad de un tema altamente significativo.

Cabe ahora preguntarse, cuáles son las ventajas diferenciadoras que pueden aportar los psicólogos organizacionales como gestores de compensación, respecto de otros profesionales de recursos humanos. ¿O ser psicólogo es indiferente para la administración de las compensaciones?.

Aportes del psicólogo organizacional como gestor de compensaciones.

Existe una estrecha relación entre psicología y compensación al ser esta última una de las formas predilectas que las organizaciones usan o deben usar para valorar el aporte de sus trabajadores: la retribución por su trabajo. Es necesario comprender las compensaciones y sus efectos emocionales y motivacionales en las personas como antecedente causal del fomento de desempeños laborales alineados con las metas organizacionales y la satisfacción de las personas.

Al respecto es interesante invitar a una reflexión para relacionar el desarrollo de las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, Mc Gregor y Vroom con los efectos que tienen las compensaciones. Sin duda, es la teoría motivacional de Herzberg la que explica de mejor manera las aplicaciones organizacionales de la motivación, y permite visualizar los factores higiénicos y motivadores del trabajo, con la excepción conceptual que antes comentamos respecto que la compensación tiene un doble sentido: higiénico como satisfactor de necesidades básicas y motivante en relación al logro de metas y el reconocimiento asociado a ello.

En este contexto, los aportes de los psicólogos son a nuestro juicio los siguientes:

- 1. Administrar las compensaciones como una de las principales herramientas de asignación de sentido al trabajo.** Como plantea Hopenhayn (2001) es fundamental para la identidad personal el asignar un sentido signficante al trabajo propio, lo que se torna particularmente importante en una sociedad donde el trabajo se constituye en la principal forma de relación con el mundo.

Relacionar las compensaciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización.

De este modo se permite el desarrollo de motivaciones personales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. Esta idea está lejana a la creencia del dinero como motivador extrínseco o, como coloquialmente se comenta, para que la gente trabaje es necesario “tenerles una zanahoria”. Las estrategias extrínsecas logran resultados de corto plazo y sus efectos se extinguen en cuanto “la zanahoria” deja de ser estimulante.

Por lo mismo, la consolidación de la profunda relación entre las compensaciones como expresión del sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, sólidas y poco permeables a las condiciones externas. Es abonar el terreno del sentido vital personal como mantenedor del desempeño laboral (Fernández, 2001).

El proceso de atribución de sentido al trabajo propio responde a contenidos y temáticas individuales, por lo que el esfuerzo organizacional no está en pautear los contenidos de la motivación individual sino en establecer la importancia que para la empresa tiene la contribución de cada persona al sentido de finalidad de la organización, desde las responsabilidades de su cargo.

Naturalmente esto pone el acento también en cuán claras, desarrolladas y éticamente valóricas son las metas de algunas organizaciones, y en la conciencia de los ejecutivos sobre su responsabilidad de asignar sentido de finalidad al trabajo de sus colaboradores. Todos quienes trabajamos buscamos asignarle un sentido existencial al trabajo y, en la medida que ello exista, mi compromiso, calidad de trabajo y persistencia del desempeño serán mejores que si sólo me siento cumpliendo una tarea que me cuesta comprender qué importancia y significado tiene para la empresa.

Como plantean Peters y Waterman (1984) todos queremos ser importantes y ser reconocidos como los mejores, y esa necesidad emocional es motivación intrínseca de trabajo, no obstante la racionalidad nos muestra que ser siempre los mejores no es posible. Queda puesto el

acento en la importancia de la consideración y el sentido existencial de las personas como necesidad psicológica que exige ser considerada, canalizada y administrada por las empresas, no sólo por los efectos altruistas de ello, sino por su relación directa con el logro de los resultados organizacionales a nivel del desempeño individual. No olvidemos que el talento es el que mueve al capital y no al revés.

2. Ajustar las estrategias de compensación a los diseños organizacionales requeridos y las culturas laborales existentes.

Flannery, Hofrichter y Platten (1997) plantean el concepto de compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral imperantes en una organización. Distinguen cuatro tipos de culturas laborales – cultura funcional, cultura de proceso, cultura basada en el tiempo y cultura de red – cada uno de las cuales es caracterizada por atributos laborales diferenciadores. Es diferente trabajar en una estructura funcional estable con alta especialización y división del trabajo como típicamente se observa en industrias y mineras, que hacerlo en una agencia de publicidad orientada a la maximización de la satisfacción contingente del cliente. O trabajar como científico de un laboratorio orientado a investigar nuevos medicamentos o como ingeniero de desarrollo de software. Pensar en situaciones y culturas laborales tan diferentes como las mencionadas, deja claro que a cada una de ellas se deben asociar estrategias de compensación diferentes y ajustadas al tipo de trabajo realizado.

El rol del psicólogo es identificar los tipos de cultura laboral existentes en la organización y diseñar las estrategias de remuneraciones específicas que mejor fomentarán el desempeño alineado. A la base de esto está el concepto de ajuste y congruencia organizacional desarrollado por Lawrence y Lorsch (Rodríguez, 2001): a cada cultura laboral imperante corresponden algunas estrategias de compensación. O en otras palabras: existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales específicas hayan en una organización.

Los psicólogos en nuestro rol de agentes de cambios organizacionales (Ulrich, 1997) debemos tener claro que cada vez que se efectúan ajustes al diseño organizacional, por nimios y pequeños que parezcan, tenemos la responsabilidad de examinar si los cambios generados ameritan un impacto en la cultura laboral que se traduzca en ajustes al sistema de compensación.

Si ello no se hace ocurren incoherencias como las que hemos observado en algunas empresas en las que se estableció círculos de calidad o grupos de alto rendimiento en lógica de células organizacionales autoadministradas, y no se modificó la estructura de compensaciones. Se mantuvo la lógica de pago por funciones, cuando el foco se trasladó claramente al pago por resultados.

Con lo anterior se desmitifica el concepto que las formas y estructuras de compensación se desarrollan sólo una vez y luego se mantienen. Es una necesidad organizacional ajustarlas dinámicamente de acuerdo a las necesidades de crecimiento de las empresas y al cambio de las culturas de trabajo imperantes.

3. Examinar nuevas formas de compensación orientadas a estimular la motivación personal de los empleados y su transferencia hacia buenos desempeños laborales.

En la misma línea de implementar estrategias de compensación dinámica, vemos una necesidad progresiva en las empresas de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, pues psicológicamente éstas esperan que se les recompense con los medios más valorados a nivel personal.

Si bien esta situación se volvería difícil de administrar si se aplicase a todos los trabajadores, su implementación progresiva se hace con las personas consideradas claves dentro de una empresa, entendiendo por éstas a quienes demuestran competencias que garanticen del mejor modo posible la sustentabilidad de los factores de éxito de una organización en el largo plazo. Ello tiende a estar asociado a cargos de nivel gerencial donde el manejo de la incertidumbre y las decisiones de negocios acertadas en un escenario altamente cambiante son activos imprescindibles.

Ello se asocia al cambio de los focos de la identidad laboral que observó Abarzúa (1994) y que dan cuenta que el compromiso de las personas ya no es con una empresa, una profesión, o un grupo etario: es consigo mismo. Las personas estarán donde ellas estimen que necesitan estar como una forma de apropiarse de la dirección de su carrera personal en función del ideal del yo laboral.

En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y entregar las condiciones para el desarrollo de la carrera personal, y ser hábiles en retener a los más talentosos. El concepto de empleabilidad da cuenta de este fenómeno desde la perspectiva de las empresas: ya no es posible asegurar estabilidad de trabajo, por lo que se ofrece aumentar la capacidad de empleo de las personas mediante entrenamiento y planes de desarrollo profesional, entre otros.

La pregunta central se mantiene: ¿qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, podemos direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita?. Es tarea de los psicólogos investigar en sus organizaciones para dar respuestas culturalmente contingentes y significativas a estas preguntas.

4. Asegurar equidad en las decisiones de compensaciones. Si bien la aplicación de las técnicas de evaluación de cargos y de diseño de estructuras de remuneraciones óptimas aseguran el pago de la compensación basada en la equidad interna y en la competitividad externa, no son pocas las ocasiones en que hemos estado enfrentados a la tentación de algunos ejecutivos de cambiar arbitrariamente la categorización de un cargo para pagar mejor remuneración a una persona específica.

Como normalmente quien hace dichos cambios tiene mayor poder organizacional que el ejecutivo de recursos humanos, se está en el dilema de dejarlo pasar y evitarse problemas, o de mostrar que en el largo plazo ello generará dificultades mayores de administración por la inequidad que se incubaba.

Al respecto, un aporte importante de los psicólogos es mostrar los efectos de la inequidad salarial y su relación con las relaciones sindicales, y generar la distinción que es posible subir un sueldo sin alterar las bases equitativas de la estructura de remuneraciones. Ya comentamos que la compensación está compuesta de pago al cargo y pago por resultados, por lo que los aumentos de renta por contribuciones sobresalientes deben hacerse estableciendo políticas de crecimiento remunerativo dentro de la banda salarial del cargo, sin alterar la estructura de cargos construida técnicamente como garante de la equidad interna.

Todos quienes trabajamos en organizaciones sabemos que los trabajadores comparan permanentemente sus remuneraciones y dedican tiempo a analizar cómo y qué se paga. En lenguaje común se habla frecuentemente de injusticias, criterios ocultos de administración de

remuneraciones, poca consideración al trabajo de las personas y, en un léxico más bien sindical, menoscabo a la dignidad personal.

Guste o no, ello es parte de la realidad laboral, por lo que la empresa responsable debe asumir estos hechos y establecer sistemas claros y equitativos de administración. Y la gestión profesional de compensaciones descrita asegura transparencia, equidad y establece un piso claro de relaciones laborales.

5. Comunicar abiertamente los criterios de diseño y decisión de compensaciones: es una duda permanente en las organizaciones si comunicar o no cómo se paga. Nuestra experiencia indica que la gran mayoría de las empresas no comunica cómo está estructurado el sistema de compensaciones pues se tiene conciencia de los errores, inequidades y discrecionalidades con que se administra las remuneraciones. Por otro lado, y a pesar de esta conciencia, no se tiene la voluntad de establecer sistemas técnicamente eficientes y claros por la fantasía habitual que ello generará mayores costos de personal o una mayor presión sindical sobre las remuneraciones. No se detecta que un sistema profesional de compensaciones permite administrar el crecimiento normal de las remuneraciones y se pierden las oportunidades de alineamiento estratégico y de direccionamiento del desempeño de los empleados.

Aquellas organizaciones que han implementado sistemas profesionales de compensación conocen los efectos positivos de informar abiertamente cómo se diseñó los sistemas de remuneraciones y de incentivo variable, y cuáles son las políticas de compensaciones.

Dichos efectos son la reducción las disonancias producidas por la inconsistencia entre lo declarado por la organización y lo implementado en la práctica, la demostración de respeto por los trabajadores mediante la transparencia del sistema de compensación como una condición necesaria para un clima de relaciones laborales favorables, y el fortalecimiento del liderazgo y la credibilidad organizacional al saber que las compensaciones se están administrando claramente. Los trabajadores podrán discrepar de los criterios y políticas establecidas por la organización, pero no cuestionarán las intenciones de los ejecutivos, que en una lógica confrontacional siempre se suponen ocultas, oscuras y orientadas a perjudicar a los trabajadores.

Desafíos presentes.

Lo descrito implica atractivos desafíos para los psicólogos organizacionales chilenos, que les invitamos a asumir con energía para ser una aporte a sus organizaciones, dar una respuesta coherente a los trabajadores y afianzar el sentido existencial personal respecto de la contribución del trabajo propio.

1. Ampliar el concepto de compensaciones y sus efectos sobre las personas y organizaciones: después de lo comentado resulta natural ajustar la perspectiva y la conceptualización de las compensaciones en aquellos colegas cuyo concepto anterior transitaba por la descalificación o la poca consideración al tema. Esperamos se estimule la reflexión respecto del aporte del psicólogo organizacional como agente de alineamiento entre las metas organizaciones y los desempeños de las personas.

2. Ligar el trabajo propio a las metas organizacionales: la formación de pre-grado es rica en estrategias que ejecutivos de otras áreas califican de “blandas”. Ello refleja una percepción respecto del aporte de los psicólogos en las empresas: se preocupan de cosas de segundo orden y no de lo más importante. No analizaremos los errores de consideración del aporte de los recursos humanos en otros profesionales, pues la modificación de esas ideas escapa a nuestro ámbito de acción. Lo que sí está en nuestras manos es relacionar el trabajo propio con las metas organizacionales, identificando cómo se puede contribuir en términos de resultados demostrables al logro organizacional.

Es un imperativo salir de la parcela de recursos humanos para convertirse en hombres y mujeres de negocios, involucrados en todas las variables del negocio y del mercado. Los recursos económicos asignados a compensaciones son concebidos como costos que se debe atender y controlar. Y aquí existe una gran oportunidad de posicionarse como profesionales que manejan “datos duros” ligados a la marcha del negocio.

Al respecto nos parece imprescindible posicionar la compensación como la primera estrategia de consolidación como ejecutivo de recursos humanos, pues es un tema validado y legitimado en los directores y gerentes de empresas. Esa legitimización permitirá credibilidad en

el juicio experto y se abrirán opciones para implementar otras estrategias de desarrollo de recursos humanos.

3. Asumir una formación profesional propia en el tema: dado que al 2002 las universidades no han tomado conciencia de la necesidad de incluir en sus mallas curriculares de pre-grado la formación en compensaciones, la responsabilidad por la formación en el tema es propia. Al respecto es importante mostrar a las universidades que sus cursos de pre-grado y magister deben brindar una sólida formación conceptual y práctica de compensaciones. Actualmente en algunos diplomas de recursos humanos se entrega una formación genérica de compensaciones, pero que no profundiza en la práctica de las técnicas de compensaciones. Se enseña qué se debe hacer pero no cómo hacerlo. Es decir, cuando el psicólogo enfrente, por ejemplo, la tarea que tener que calcular una estructura de remuneraciones, en la práctica no sabrá hacerlo y deberá improvisar.

4. Formar a los equipos ejecutivos en que el psicólogo organizacional participa: en la misma línea, es responsabilidad del psicólogo ejecutivo de recursos humanos el socializar sus conocimientos de compensaciones con otros profesionales, pues es un tema de decisión permanente, de lato impacto, y con un nivel basal de conocimiento muy bajo.

5. Demostrar rigurosidad técnica y metodológica: la habitualmente poco valorada formación estadística que recibimos los psicólogos, resulta ser un conocimiento fundamental para el trabajo de compensaciones. Los cálculos de correlación entre el comportamiento de los sueldos de una empresa y los del mercado, las regresiones polinomiales con que se determina la estructura de remuneraciones óptimas y el manejo matemático de indicadores estadísticos descriptivos, son base de la rigurosidad técnica y metodológica con que se enfrenta este tema. De hecho, en nuestra experiencia consultora con varios colegas es interesante constatar que para algunos es la primera vez que ponderan su formación estadística al ver una aplicación práctica de ella.

6. **Asentar la relación directa entre desempeño personal y compensación:** otro desafío es perseverar en el pago por resultados, pues ello tiene profundas raíces en la psicología de la motivación humana y porque resulta éticamente razonable que quienes mejor uso hagan de sus talentos y mejor trabajen, más ganen. La garantía de equidad debe estar en los sueldos de contratación, pues de ahí en adelante es responsabilidad personal el crecimiento salarial mediante desempeños y aportes sobresalientes.

7. **Dar transparencia** a la administración de las compensaciones, a la información hacia los trabajadores sobre las políticas y criterios de determinación de las compensaciones y, a la relación con las directivas sindicales en los temas de negociación de remuneraciones y beneficios.

Las compensaciones constituyen un medio privilegiado para construir valores en la práctica organizacional, al ser uno de los vínculos más significativos entre persona y organización.

Mediante una consciente gestión profesional de las compensaciones se pagará con equidad, siendo el trabajo un microescenario posible para demostrar solidaridad y equidad en la remuneración; se pagará por resultados, asentando el valor de la responsabilidad personal con el trabajo y el propio destino; se asociará los desempeños excelentes con sistemas de incentivo variable, valorando la participación de los trabajadores en línea con las metas de la organización; y se administrará y comunicará los criterios de decisión de compensación con claridad y transparencia, respetando el vínculo individual y colectivo de relación entre personas y trabajadores.

Es tiempo que los psicólogos organizacionales reconceptualizemos nuestro rol como ejecutivos de compensación como, muy probablemente, el aporte capital de nuestro trabajo a la satisfacción de las personas y el logro de las metas organizacionales.

Después de todo, no sólo estamos llamados a aportar nuestra visión psicológica para tratar de dar respuesta a preguntas y solucionar dificultades que surgen como consecuencia de la aplicación de políticas y decisiones ejecutivas de alto impacto en la práctica organizacional, sino que también poder aportar nuestro know how en la instancia misma de definición de dichas políticas y decisiones de alto impacto.

Es hora de cambiar nuestro eje de acción organizacional desde dedicarse principalmente a solucionar problemas y administrar consecuencias, hacia asumir y jugar un rol importante en la definición de las estrategias organizacionales y sus factores causales, evitando así que muchos de esos problemas lleguen a generarse y convirtiéndonos en verdaderos gestores organizacionales. Como concluye Ulrich (1997) debemos posicionarnos como socios estratégicos de nuestras organizacionales y sus clientes internos.

Referencias

- Abarzúa, E. (1994). Una tipología de las nuevas identidades en el trabajo en Chile. *Revista de Economía y Trabajo, año II, N° 4*. Santiago, Chile.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chingos, P. (1997). *Paying for performance*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Fernández, I. (2001, Julio). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile.
- Flannery, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gross, S. (1995). *Compensation for teams*. New York, NY: Amacom.
- Henderson, R. (1985). *Compensation management*. Reston, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Hopenhayn, M. (2001). *Repensar el trabajo*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Lawler, E. (1990). *Strategic pay*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Peters, T. & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Colombia: Editorial Norma.
- Ridderstrale, J. & Nordstrom, K. (2000). *Funky Business*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Ediciones Granica.