

COMPENSACIÓN: DIFERENCIAR CON EQUIDAD, RECURSOS HUMANOS

Víctor León Batista

PUNTOLEX



THOMSON REUTERS

THOMSON REUTERS PUNTOLEX
Av. Lib. Bernardo O'Higgins 1302, oficina 41, Santiago
Mesa Central (562) 361 3400 - Fax (562) 361 3406
www.puntolex.cl

Impresión: RIL Editores
Impreso en Chile
Derechos Reservados

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimientos	I
Prólogo.....	1
Organización del libro.....	5

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN DE LAS COMPENSACIONES Y FUERZA DE TRABAJO

Historia del salario y pago por desempeño	1
Tendencias de la fuerza de trabajo: Generaciones traba- jando una al lado de otra	2
Evolución de los últimos 30 años	6

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DE RECOMPENSA TOTAL

Modelo de recompensa total	12
El significado de la recompensa total	16

CAPÍTULO 3

RECOMPENSA ESTRATÉGICA

El propósito de la recompensa estratégica	19
Objetivos de la recompensa estratégica	20
Recompensa estratégica realista	21
Estructura de una recompensa estratégica	22
Principios guías	23
Modelo de desarrollo de la recompensa estratégica	26
Tránsito al desarrollo de una estrategia de recompensa total	28
Establecimiento de una estrategia de pago total para eje- cutivos	30
Balance de vehículos de recompensa.....	37

CAPÍTULO 4

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECOMPENSAS

Filosofía	40
Políticas.....	42

CAPÍTULO 5

EQUIDAD INTERNA

Definición y conceptos	43
Análisis y descripción de puestos	45
Valuación de puestos.....	49

	Pág.
Sistemas de valuación.....	50
Características de la valuación analítica	54
Análisis de equidad interna.....	60

CAPÍTULO 6

COMPETITIVIDAD EXTERNA

Política de competitividad.....	65
---------------------------------	----

CAPÍTULO 7

MEDICIÓN DEL MERCADO ENCUESTAS DE COMPENSACIONES

Objetivos.....	72
Metodología.....	73
Cortes de compensación	75
Bases estadísticas.....	77
Presentación de los resultados	86
Porcentajes e índices.....	89

CAPÍTULO 8

ESTRUCTURA SALARIAL

Estructura de grados.....	93
Estructura tradicional o grados angostos	94

	Pág.
Elementos de una estructura salarial: amplitud, progresión y traslapo.....	97
Desarrollo de una estructura salarial.....	99
Broad Grades (Grados Anchos)	102
Estructura banda ancha	103
Carrera de familias.....	106

CAPÍTULO 9

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Características de un proceso de gestión del desempeño efectivo	112
Componentes claves de la gestión del desempeño	120
Clasificación global del desempeño.....	124
Comunicación del desempeño	132

CAPÍTULO 10

MOTIVACIÓN Y COMPENSACIÓN POR RENDIMIENTO

Premisas básicas de los sistemas de retribución	133
Teorías de motivación	136
Teorías de Contenido	139
Rol de los administradores en la motivación	147
Rol del dinero como motivador	148
Ajustes individuales por mérito	150

Pág.

CAPÍTULO 11

PAGO VARIABLE

Pago variable de corto plazo	163
Diseño de un pago gerencial anual	167
Planes de incentivo de largo plazo	183

CAPÍTULO 12

COMPENSACIÓN FUERZA DE VENTAS

Diseño e implementación de un plan de compensaciones ventas	192
Cinco componentes esenciales para el diseño del plan	194
Diseños de conexión	218
Aceleración	226
Nueve pasos para construir una fórmula de compensación de representantes de ventas	227
Hoja de trabajo para ejemplo con multiplicador y sueldo base	235
Implementación y comunicación	237

CAPÍTULO 13

ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE COMPENSACIONES

Tipos de ajustes de sueldo	244
----------------------------------	-----

CAPÍTULO 14

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD
EXTERNA Y EQUIDAD INTERNA**

Análisis de equidad interna	253
Análisis de competitividad externa y equidad interna en el rango salarial	274
Análisis de equidad interna real	284

CAPÍTULO 15

**PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN
DE AJUSTES INDIVIDUALES DE SUELDOS**

Desarrollo de un presupuesto de ajustes individuales de sueldo	295
---	-----

CAPÍTULO 16

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS POR PUESTOS

CAPÍTULO 17

POLÍTICA PARA EXPATRIADOS

Factores claves que impactan el sistema de pago de ex- patriados	325
---	-----

	Pág.
Opciones de administración de las compensaciones	326
Asignaciones	330
Asignaciones compensatorias	331
Beneficios	335
Ayuda al cónyuge.....	336
Ayudas y pagos por traslado y localización	337
Métodos de pago.....	337
Tributación.....	337
Conclusiones para la opción de expatriados	338

CAPÍTULO 18

BENEFICIOS

Objetivos de los beneficios	341
Políticas de beneficios	342
Tipos de beneficios	344
Beneficios de seguridad personal	345
Beneficio por necesidades personales	353
Beneficios que mejoran la calidad o estándar de vida	355

CAPÍTULO 19

COMUNICACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Elementos críticos de la comunicación	362
Conclusión	366

	Pág.
ANEXOS	
Acrónimos	367
Términos en inglés	369
Bibliografía	373