

Reseña del Libro: “Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento ^[1]”

Book reviewed: “Smart remunerations: a simple look to attract, retain and motivate talent”

Paola Arely Anaya-Tellez^a

Abstract:

Bernardo Hidalgo in his book Smart remunerations: a simple look to attract, retain and motivate talent, shows from his perspective based on experience, how to facilitate to the leader or manager of human resources the task of legitimizing remuneration based on different tools such as job’s description and evaluation, market research and compensation scales. In addition to the implementation of variable payments, based in management by objectives and new practices focused on work-life balance.

Keywords:

Remunerations, human resources, compensation scales, leaders

Resumen:

Bernardo Hidalgo en su libro remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento, muestra desde su perspectiva basada en la experiencia, como facilitar al líder o gestor de recursos humanos la tarea de legitimar remuneraciones con base a diferentes herramientas como la descripción y evaluación de puesto, investigación de mercado y escalas de compensación. Además de la implementación de pagos variables, basados en administración por objetivos y nuevas prácticas enfocadas en el work life balance.

Palabras Clave:

Remuneraciones, recursos humanos, escalas de compensación, líderes

Introducción

El libro “Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento” de la editorial Granica, de la línea Management, del autor Bernardo Hidalgo, con base a su experiencia en su vida laboral y profesional, por medio del estudio y docencia, muestra a través de 9 capítulos, divididos en tres apartados, herramientas que coadyuvan al proceso de remuneraciones inteligentes.

La primer parte denominada coordenadas, que consta de la identificación de talentos, la segunda parte habla sobre todos los instrumentos útiles para crear remuneración, así como los parámetros para poder generar

compensaciones y pagos. Por último, la tercer parte, aborda aspectos relacionados con el uso de estadística para el desarrollo de un sistema de remuneraciones.

Desarrollo

A pesar de que los salarios no constituyen del todo una determinante para atracción retención y motivación de talento, sigue siendo un factor del cual las empresas pueden tomar provecho para sumar a su capital humano, y que este pueda generar una ventaja competitiva, como lo aborda la primer parte llamada las coordenadas.

El capítulo I aborda El contexto; donde habla de la globalización, toda empresa tiene la obligación de realizar

*a Estudiante de 2do semestre de la Maestría en Administración, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Licenciada en turismo
<https://orcid.org/0000-0003-0489-9749>, Email: an161859@uaeh.edu.mx*

Fecha de recepción: 14/05/2020, Fecha de aceptación: 05/11/2020, Fecha de publicación: 05/01/2021

los cambios pertinentes que requiere la empresa con respecto a otras, pues los avances tecnológicos han logrado permitir el intercambio de recurso materiales y humanos y esta tendencia está influyendo en las nuevas formas de llevar a cabo la administración y el liderazgo, dirigiendo a las empresas a ser más flexibles para poder sobrevivir a los escenarios futuros que se le presenten.

Los recursos humanos son la parte más valiosa de la organización, pues de ellos depende la diferenciación de la competencia y deben establecerse acuerdos que permitan tener armonía con la gestión de los mismos; para su estudio existen tres factores que intervienen en estos acuerdos, los externos e internos.

Los externos se relacionan con el contexto y mercado, y los internos con la empresa y las personas. Los factores externos son las políticas locales, pues involucra las restricciones gubernamentales, la seguridad jurídica y al sector privado; el segundo factor es el entorno sindical pues son los mediadores entre la empresa y los trabajadores; seguido de la globalización que permite a las empresas incrementar su tamaño; la transnacionalización, debe tomarse en consideración puesto que la gestión empresarial debe crear modelos que vayan acordes a la cultura de cada país o región donde se encuentre la empresa o sus sucursales; los competidores son punto medular a considerar, pues estos forman parte de una amenaza para las empresas, tanto por la oferta de sus productos y servicios similares, hasta por el robo de talento; la volatilidad de los mercados, que logra percibirse debido a la escasa fidelidad de los empleados con las empresas, desencadenando una rotación de personal; la oferta y demanda, que surge debido a la globalización, ampliando los mercados de manera acelerada, el tamaño y vector de crecimiento, pues hoy en día los trabajadores buscan crecimiento en puestos que representen un desafío.

Los factores internos abarcan las estrategias y talento, donde debe implementarse la innovación orientada a cumplir los resultados; los líderes quienes marcan las directrices de la empresa y su trabajo es esencial, son un elemento a tomar en cuenta, pues se debe ofrecer una buena empresa que le sea atractiva para los líderes en recursos humanos y que éste decida quedarse; viceversa con el factor de lealtad hacia la empresa vs compromiso con el rol, donde los líderes en recurso humanos deben fomentar las compensaciones relacionadas con las necesidades de la empresa y el último factor, La mano de obra intensiva vs capital intensivo, desprendida del costo final del producto o servicio generado por el valor agregado que se le da por el trabajo de su talento.

En el capítulo II La estrategia; menciona Hidalgo que además de los factores, las empresas deben tomar en cuenta también la oferta laboral que existe, pues los candidatos a las vacantes se sentirán atraídos a la empresa con base a lo que ésta pueda ofrecerles, sobre todo cuando haya vacantes con perfiles que no se encuentren dentro del mercado regional, ya que las personas buscan mejores oportunidades laborales.

Para atraer, motivar y retener a las personas, las empresas deben de ofrecer atractivos paquetes de remuneración conformados por el salario básico, la compensación efectiva y beneficios, éstos últimos van acorde al valor agregado que cada persona le brinde a la empresa, y son decretados a través de evaluaciones de desempeño las cuales deben legitimarse para no generar conflictos internos, pues el objetivo es crear criterios que ayuden a tener más claras las brechas sobre la diferenciación en las compensaciones.

La segunda parte es concerniente a las herramientas, donde el autor deja muy en claro que toda herramienta debe ser legitimada para que tenga validez, donde la subjetividad de los aspectos a considerar tome particularidad objetiva y cumplan con dejar tranquilos y satisfechos a todos quienes integran los recursos humanos, pues son los clientes internos de la organización.

En el capítulo III La descripción de puestos; se menciona que la descripción inicia a través de la técnica de la observación, aplicación de cuestionarios, entrevistas o métodos combinados, se puede realizar el levantamiento de la información para trabajar este punto, siempre y cuando haya previamente una planeación y difusión de los diferentes líderes y jefes que integran cada departamento, dado que puede interferir con las actividades de los trabajadores, por lo que debe reservarse un tiempo específico para el levantamiento de toda esta información y el líder en recursos humanos debe considerar que es un trabajo extraordinario para llevar a cabo este proceso.

Los datos esenciales que debe llevar la descripción del puesto son: el nombre, la misión y las funciones, todo esto enfocado al puesto y no a la persona que desempeña el puesto a la hora de realizar esta etapa, se debe tomar una muestra significativa para la obtención de estos datos, ocupando el menor tiempo posible, con el menor número de recursos posibles, evitando barreras comunicaciones y analizando que técnicas serían las propicias en llevar a cabo este procedimiento acorde a las

ventajas y desventajas que se presente en el contexto empresarial.

En el capítulo IV Evaluación de puestos; se menciona que ésta se realiza por puntos para que la designación de salarios sea balanceada, fundamentada en una metodología, aplicando la administración por competencias orientada hacia las capacidades de las personas. En las empresas hay dos tipos de sistemas de evaluación de puestos: los analíticos que son llevados a través de una metodología, donde se analiza el puesto por funciones, responsabilidades, competencias y otros factores y los no analíticos basados en un criterio personal, donde generalmente sólo se toma en cuenta la denominación del puesto.

El realizar un sistema analítico de evaluación conlleva a crear un manual de puesto y para que este sea hecho de manera correcta debe cumplir con ciertas características como: permitir que se puedan estudiar todos los puestos de una empresa, que el contenido sea de fácil de entender, así como la aplicación del mismo y que sea aceptado por el personal. Además, es importante que, a la hora de crear el manual se segmente por niveles, estratégico, táctico y operativo; la creación de un buen manual puede durar de 5 a 15 años.

Los pasos a seguir para crear la herramienta de evaluación de puestos son los siguientes: 1) Definir el alcance, se selecciona lo que se va a evaluar, como el espacio, esfuerzo físico, condiciones ambientales, entre otras. 2) Seleccionar y definir factores, como la experiencia y nivel educativo. 3) Ponderar factores, es el porcentaje que se le asigna a cada factor. 4) Seleccionar y definir los grados, es el grado que se le asigna a cada factor tomando como mínimo el uno. 5) Puntuar los grados, se asigna un valor en puntos en relación con la ponderación. 6) Evaluar los puestos, es la suma en puntos de los grados por cada factor. 7) Construir una escala de puntos, se ordenan los puestos de acuerdo al puntaje obtenido, de menor a mayor.

En el capítulo V Investigación de mercado; habla de esta herramienta, que permite identificar si los talentos en las empresas tienen posibilidades de quedarse o irse y de saber si los sueldos que es están pagando están por encima de la media de los competidores, asimismo permite saber el lugar que ocupan en la competencia. Esta herramienta además ayuda a construir las escalas salariales.

La investigación de mercado no sólo la hacen las empresas, sino también las personas de manera individual cuando intentan comparar los salarios,

beneficios y condiciones del puesto que tienen con respecto a otra empresa, lo que se conoce como benchmarking, cuando las empresas lo realizan se crean convenios por la información obtenida de todas las participantes para poder compartirla.

Los pasos a seguir para realizar la investigación de mercado son: 1) Fijación de los objetivos, referente a que sueldos y prácticas se quieren investigar. 2) Diseño general de la encuesta, se selecciona las posiciones, el mercado, los beneficios y prácticas. 3) Invitación al mercado, se convoca a las empresas que deseen participar en el proceso. 4) Relevamiento de la información, es la hora del matching, pues se realizan comparaciones de los elementos seleccionados anteriormente. 5) Procesamiento de datos, aquí se analiza la información y se clasifica por conceptos. 6) Presentación de los resultados, que se realiza para los directores y gerentes generales a través de gráficos y estadísticas representativas. 7) Devolución a los participantes, se comparte la información obtenida a las empresas que participaron en el proceso.

En el capítulo VI Escala de compensaciones; se aborda la importancia de que tiene esta herramienta, como que brinda información referente al pago de sueldos brutos mensuales sin contemplar beneficios ni conceptos variables, además de ubicar cada puesto por categorías con la percepción de salario que recibe cada uno con respecto a otros trabajadores.

La mejor manera de llevar a cabo esta herramienta es por medio de escalas de rangos o bandas ya que motiva e incentiva el desempeño de los trabajadores, donde se agrupan los puestos por categorías y se identifican los salarios, asimismo debe tomarse en cuenta la estructura, organigrama y cultura organizacional de la empresa.

Las amplitudes permiten identificar las brechas diferenciales de los salarios con respecto al punto medio, máximo y mínimo, que existe de esa categoría dentro del mercado. No obstante, se pretende obtener un equilibrio en el pago de salarios y compensaciones con respecto a la competencia. Cabe aclarar, que las escalas salariales que determine la empresa, deben ser presentadas sólo de manera personal para que cada trabajador, con el fin de que conozca que competencias, conocimientos y tareas necesita desarrollar para subir de puesto.

En el capítulo VII Administración por objetivos y pago variable; se refiere al pago variable que se realiza a un trabajador con base al cumplimiento de objetivos acordados en la empresa por los jefes y gerentes de cada departamento, los cuales deben lograrse a cierto grado,

con ciertos recursos, tiempos y procesos. El objetivo de trabajar de esta manera es para mejorar la producción, calidad, rentabilidad, ventas, servicio al cliente, participación en el mercado, presupuesto, impacto ambiental y social de la empresa.

El proceso de la administración por objetivos se divide en tres etapas: 1) Etapa de definición y planificación, donde se plantean los objetivos que deben ser específicos, medibles, alcanzables y reales, se establecen indicadores para que puedan ser medidos y se establece en que tiempo deben ser cumplidos. 2) Etapa de monitoreo y documentación, los líderes o responsables del departamento son quienes dan seguimiento y verifican en qué medida se están logrando los objetivos, además generar las modificaciones correspondientes. 3) Retroalimentación y feedback, los gerentes, jefes o líderes deberán retroalimentar a sus trabajadores con el fin de mejorar y esto debe ser de manera constante a través de evaluaciones.

El aplicar este tipo de administración tiene como ventajas el comunicar los valores organizacionales con el fin de orientar a sus empleados, además de proporcionar ayuda en el seguimiento de los objetivos organizacionales, fomenta el compañerismo y crea cadenas de conductas positivas como la motivación.

Siguiendo con la administración por objetivos se abordan los sistemas de pago variable, donde se menciona que para que éste sea eficaz debe tenerse en cuenta lo siguiente: que los objetivos puedan medirse por jornada, semana, quincena, u otra modalidad, que el sistema pueda autofinanciarse, que los sistemas de información y tecnológicos puedan medir los objetivos planteados, que sirvan para reforzar la cultura organizacional y que los objetivos puedan lograrse en el tiempo y forma establecidos.

El diseño de un sistema de pago variable se divide en cuatro etapas: 1) Diseño global, debe comprender cuales son los objetivos estratégicos, los indicadores, resultados a medir y que personas están incluidas en el proceso. 2) Diseño de detalle, debe incluirse hacia dónde van los indicadores, si se desea disminuir o aumentar y en qué cantidad o porcentaje debe cambiar. 3) Puesta en marcha y seguimiento, siendo el paso más importante, debido a que se comunica, implementa, monitorea y evalúa el sistema, además de identificar qué objetivos y en qué cantidad se lograron. 4) Rediseño global o a detalle, en este paso se evalúa que correcciones se le deben hacer al sistema para mejorarlo o si debe rediseñarse desde cero.

Alrededor del mundo existen diferentes modelos de sistema variable, por ejemplo, en Estados Unidos utilizan el profit sharing, game sharing, goal sharing, entre otros y en Latinoamérica, los pagos variables a procesos del área de ventas, pagos variables para posiciones no pertenecientes al área de ventas que se liquidan como máximo en un año y los pagos variables no pertenecientes al área de ventas que se liquidan en plazos mayores a un año.

En el capítulo VIII Nuevas prácticas; se mencionan las tendencias puestas en marcha en cuanto al tema de compensaciones por los líderes en recursos humanos, donde las tecnologías de la información y comunicaciones han influido para cambiar la perspectiva que se tiene en cuanto a temas laborales, como priorizar el equilibrio entre la familia y el trabajo, donde el papel de la tecnología es imprescindible para la inserción de nuevas prácticas.

Por mencionar los horarios flexibles, donde no es tan estricta la hora exacta para la entrada y salida del trabajador, pero si existe cierta tolerancia; o el banco de horas, donde se tiene que trabajar cierto número de horas a la semana distribuidos en los diferentes días de la semana, ambas opciones permiten a las personas organizar sus tiempos no laborales y aprovecharlos de la mejor manera.

Por otra parte, el teletrabajo también es otra opción, ya que se trabajan algunas horas en la empresa y otras desde casa por medio de un dispositivo electrónico, esta forma de trabajar ha sido benéfica ya que se ha notado que ayuda a aumentar la productividad. Sin embargo, para que estas nuevas prácticas sean exitosas el líder debe confiar en el trabajador para el cumplimiento de sus funciones y el trabajador debe realizarlas a pesar de que no haya quien lo esté supervisando físicamente, además de que la práctica implementada no afecte el desempeño o resultados de la empresa y finalmente que los trabajadores tengan la disposición de trabajar con estas nuevas prácticas.

En la tercera parte llamada anexo, Agustín Hidalgo brinda de manera breve conocimientos estadísticos descriptivos que ayudan al entendimiento, desarrollo y aplicación de sistemas de remuneraciones.

Este libro es de gran ayuda para los líderes de recursos humanos que están buscando ofrecer remuneraciones inteligentes a sus trabajadores considerando beneficiar tanto a la empresa como a ellos, promoviendo la cultura organizacional, la motivación y crecimiento, despertando

el deseo de superación y seguimiento de carrera en la empresa de todos los miembros que la integran

Referencias

[1] Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones inteligentes: Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar talento. Buenos Aires: Granica.