

## GESTIÓN DE LAS PERSONAS: ENSAYO

### Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales.

Importance of People and Compensation Management aligned to the Organizational  
Strategic Objectives.

Edición Nº 39 – Diciembre de 2020

Artículo Recibido: Octubre 11 de 2020

Aprobado: Noviembre 04 de 2020

#### Autor

Diego Durán Toledo  
Magíster en Gobierno y Gerencia Pública, Administrador Público y Licenciado en Ciencias  
Políticas y Gubernamentales de la Universidad de Chile. Académico e Investigador de la  
Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Chile.  
Santiago, Chile.

<https://orcid.org/0000-0001-5500-4891>

Correo electrónico: [diego.duran.t92@gmail.com](mailto:diego.duran.t92@gmail.com)

#### Resumen

Este ensayo tiene como objetivo denotar la relevancia de un sistema de compensaciones, cuando este y sus subsistemas están alineados los objetivos y estrategia de la organización en materia de gestión de personas, considerando los distintos rubros o industrias en donde se desempeñan. También se revisarán desde la teoría los conceptos de compensación monetaria y no monetaria, incentivos y las cuatro funciones de un sistema de compensación para una organización.

**Palabras clave:** Compensación; Objetivos estratégicos; Gestión de Personas; Desempeño laboral

## **Abstract**

This essay aims to denote the relevance of a compensation system, when it and its subsystems are aligned with the objectives and strategy of the organization in terms of human resources, considering the different areas or industries where they work. The concepts of monetary and non-monetary compensation, incentives and the four functions of a compensation system for an organization will also be reviewed from theory.

**Keywords:** Compensation; Strategic Objectives; People Management; Job performance

## **Introducción**

La alta competitividad del mercado actual ha traído consigo un fuerte reto para las instituciones, ya que éstas se han visto en la obligación de modernizar y ofrecer mejores condiciones a los colaboradores que están en sus líneas, así como también para los futuros asalariados que quisieran incorporar a su organización, dado que los nuevos trabajadores; además de buscar en su trabajo un espacio para laborar, también desean estar un lugar que les proporcione bienestar y opciones de mejorar su calidad de vida (Madero y Peña, 2012).

Dentro de este escenario es que se genera una relación de intercambio entre los trabajadores y la organización, esto en la medida en que los trabajadores aportan a la institución con su trabajo, por lo que a cambio de ello los empleadores los gratifican por medio de retribución monetaria. Sin embargo, en la actualidad se espera que la retribución no satisfaga únicamente las necesidades básicas de los trabajadores, sino que también se enfoque en entregarle otros aportes, estos en materia de bienestar para sus familias, así como también orientados a obtener reconocimiento por el desempeño que mantienen en la organización (Arias, Portilla y Castaño, 2008).

En relación a este último punto, es que dentro de las organizaciones se volvió necesario incorporar en los sistemas de compensaciones, aspectos que contribuyan no solo a retribuir monetariamente a sus trabajadores, sino que también a entregar retribuciones no monetarias que de igual forma son significativas para ellos, y que por otro lado, también

ayudan a los objetivos organizacionales de las empresas, esto en la medida que las compensaciones, ya sea monetarias o no, contribuyen con factores motivacionales de los colaboradores, así como también pueden ayudar a reducir los costos y aumentar las ganancias de las organizaciones (Fernández y Baeza, 2012).

Es por estos factores, que las compensaciones deben estar correctamente alineadas con los objetivos estratégicos de las organizaciones, para lograr apuntar efectivamente a recompensar aquellos factores críticos para lograr las metas planteadas, en este sentido, la gestión de personas también se debe enfocar en alinear sus acciones junto con los dos factores mencionados anteriormente, dado que en la medida que en toda la organización tenga un enfoque en conjunto y conozca las metas organizacionales, mayores beneficios podrán obtener tanto los empleadores, como los trabajadores que se verán beneficiados ya sea económicamente por los incentivos recibidos, así como también a nivel del desarrollo de competencias y aumento de bienestar que experimentan al interior de la institución.

## **1. Las compensaciones y sus distintas consideraciones**

Para comprender el tema tratado es preciso clarificar el concepto de Compensaciones, se destaca que de acuerdo con la literatura existen dos tipos de compensaciones que se pueden dar, las compensaciones monetarias y las compensaciones no monetarias.

Para determinar lo que se entiende por Compensaciones Monetarias, Madero (2010), señala que debemos tener en cuenta que estas incluyen de forma constante aquellos aspectos relativos a las remuneraciones como sueldo base, pagos por desempeño, pagos variables y cualquier tipo de retribución financiera que se entregue a un empleado.

Este tipo de compensaciones son clasificadas como transaccionales; ya que se otorgan en función de los resultados entre el asalariado y empleador.

Por otro lado, este mismo autor manifiesta que las Compensaciones no monetarias son entendidas como aquellas retribuciones que incluyen aspectos tales como el reconocimiento, la autonomía, oportunidades de carrera, bienestar laboral, equilibrio trabajo y familia, calidad de vida, etc. Este tipo de Compensaciones son clasificadas como relacionales; ya que se relacionan con aprendizajes y experiencias para los trabajadores, la utilidad que normalmente se le da a este tipo de compensación es más bien como complemento de las compensaciones monetarias, sin embargo, es necesario destacar que, como factor motivacional para los trabajadores, resultan mucho más efectivas este tipo de compensaciones por sobre las otras (Madero, 2010).

En este contexto tenemos que dentro del sistema de compensaciones se emplean los incentivos, como forma de motivar a los trabajadores a alcanzar altos niveles de desempeño laboral, de tal forma que se produce un modelo que genera beneficios para ambas partes, toda vez que los trabajadores ven aumentada su remuneración o su bienestar, y, por otro lado, la organización incrementa el desempeño de sus trabajadores, lo que se traduce en mayor rentabilidad.

Estos incentivos según Sornoza (2003), se clasifican en 3 tipos:

- Positivos: son aquellos que se basan en recompensas que se otorgan a los trabajadores producto de un desempeño destacado.
- Negativos: son aquellos que se basan en multas o castigos a los trabajadores producto de un desempeño deficiente, respecto de un parámetro establecido.
- Directos: son aquellos que no revisten un carácter monetario, donde se contemplan vacaciones, promociones, estímulos morales, etc.

Dentro de la organización, la utilidad de un sistema de compensaciones se expresa en las cuatro siguientes funciones:

- Alineamiento Estratégico

Las compensaciones entregan un sentido estratégico a las organizaciones, ya que alinean las metas de la organización junto con el desempeño esperado de los trabajadores, los que son retribuidos por medio de compensaciones, ya que si las personas ajustan su desempeño a lo que la organización espera conseguir verán reflejado su esfuerzo en resultados económicos; de esta forma se produce una alianza mutua entre empresa y trabajador, ya que el trabajador sabrá dónde enfocar su trabajo y la empresa enfocará la gestión del trabajador en aquellos aspectos que son importante para ella, gestionando sus competencias y preparándolos para cumplir los objetivos organizacionales (Fernández y Baeza, 2012).

En relación al alineamiento estratégico, es necesario destacar que son las personas las principales encargadas de lograr los resultados organizacionales, por lo tanto la rentabilidad de las organizaciones depende estrechamente de ellas, es por esto que se torna primordial el trabajar con base en sistemas de compensaciones que alineen el desempeño y competencia de las personas en pro de los objetivos estratégicos organizacionales, de este modo se podrán lograr los resultados esperados (Ridderstrale y Nordstrom, 2000; Citados en Fernández y Baeza, 2012).

- Equidad Interna

La segunda función que se desprende de las compensaciones, es que con base en ellas se puede compensar a los trabajadores en función del impacto que su trabajo genera en los objetivos organizacionales, para lo cual se requiere en primer lugar organizar y evaluar los cargos de manera ecuánime y sistemática, midiendo bajo los mismos parámetros cada cargo, con el fin de determinar de forma numérica la importancia relativa de cada uno; con esto se obtiene equidad, ya que en primera instancia se paga proporcionalmente al aporte esperado por cada cargo, de tal forma que al producirse una nueva incorporación, esta persona recibirá lo esperado para ese cargo, ahora bien, cuando la persona se inserta en la organización su remuneración se basará en este pago estándar por cargo, más el pago asociado a su desempeño, situación que genera equidad, ya que habrá un piso para cada persona, y por otro lado motiva el desempeño de los trabajadores ya que otra proporción de su renta estará basada en las metas que consiga (Fernández y Baeza, 2012).

- Competitividad Externa

Al crear los sistemas de compensación de una organización se debe tener en cuenta el mercado externo, esto ya que las organizaciones deben decidir en qué lugar se posicionan del mercado, si pagaran sus remuneraciones acorde al mercado, sobre o bajo él, situación que implica una serie de consecuencias de acuerdo al caso, al pagar sobre el mercado podrán captar posibles talentos, sin embargo el costo económico será bastante alto, por otro lado al pagar bajo el mercado reducirán los costos económicos, sin embargo las posibilidades de encontrar talentos serán menores. Para dar solución a estas problemáticas, las organizaciones han optado por utilizar estrategias como compensación emocional, ya que, si resulta difícil alcanzar una remuneración para un empleado clave, se opta por hacerlo sentir que es importante para la organización (Fernández y Baeza, 2012).

- Dirección del Desempeño

Las compensaciones deben orientar el desempeño de las personas hacia los resultados que la organización espera, para esto se espera que las jefaturas sean las encargadas de motivar, reconocer y entregar las retroalimentaciones necesarias a los empleados, con el fin de corregir todo aquello que pueda estar afectando su desempeño, de tal forma de orientarlos a los objetivos personales y organizacionales esperados; la realización de estas acciones trae consigo efectos directos en la remuneración, ya que de acuerdo al desempeño de cada persona se verá el incentivo variable que le corresponda, lo que también afectará al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Fernández y Baeza, 2012).

## **2. La relación entre los sistemas de compensaciones y la gestión de personas en relación con los objetivos organizacionales**

Al alinear los subsistemas de Recursos Humanos con el sistema de Compensación presente en una organización se obtendrían resultados que se enmarcarían por sobre el

estándar esperado, situación que aumentaría y traería consigo resultados aún más positivos si estos dos aspectos mencionados anteriormente se ajustan con los objetivos estratégicos de la organización.

Al respecto, es posible señalar que debido al aumento de competitividad en las organizaciones y con la cada vez mayor especialización de los trabajadores en el mercado, las organizaciones deben implementar objetivos estratégicos a abordar según sean los intereses particulares que tengan, dado que al producirse una serie de necesidades en la organización y un determinado presupuesto para ejecutar el negocio, resulta necesario definir aquellos aspectos que van a ser foco de preocupación para los intereses organizacionales, los que se llevan a cabo por medio de la implementación de los objetivos estratégicos que marcaran el quehacer organizacional. (Prieto, 2013)

Por su parte, el Sistema de Compensaciones que se desarrolle al interior de la organización se debe reenfocar para permitir recompensar aquellas acciones que se ajusten con los objetivos estratégicos que la organización prioriza, de tal forma de generar un sistema de incentivos que permita cumplir con estos objetivos. Como caso hipotético, si nos situamos en el rubro de una empresa de producción, puede que su objetivo estratégico sea disminuir los costos por efecto de la producción de un determinado producto, en este sentido, las recompensas que se otorguen a los trabajadores deben ir enfocadas en producir el mayor número de productos con el menor porcentaje de pérdida, lo ideal en cualquier organización es que el porcentaje de pérdida esté más cercano al 0%, sin embargo este número va a depender de las características del rubro y los antecedentes previos. Por otro lado, en una empresa de retail podríamos encontrarnos con que el objetivo estratégico consiste en aumentar las ganancias de la organización, por lo que aquel trabajador que consiga mayor facturación a final de mes será el que obtenga una mejor remuneración. En este sentido encontramos que el sistema de compensación debiese variar dependiendo del foco de la organización, recompensado aquello que se presenta como más valioso para ella.

Dentro de este mismo contexto, la administración del personal impacta de manera considerable en la puesta en marcha de lo señalado anteriormente, puesto que su labor consiste en atraer, retener y motivar a los trabajadores de la organización, así que en este sentido, cada uno de los subsistemas juega un papel fundamental, puesto que son las personas las encargadas de llevar a cabo las funciones en la organización, por ende el principal potencial con que se cuenta es con el capital humano, de esta forma, en la medida en que se orienten correctamente las acciones hacia el capital humano que requiere la organización, mejores serán los resultados que manifieste la persona y por consiguiente los de la organización. (Moreno, Carbajal, Cortés y Valera, 2009)

Al analizar en detalle la importancia de estos factores en los subsistemas de recursos humanos, podemos ver que para el caso del Reclutamiento y Selección, debemos tener claridad de qué tipo de empleado es el que queremos reclutar para nuestra organización, ya que de ello va a depender la fuente donde se reclutará, y en definitiva el ajuste que esta persona tenga con el estilo organizacional, otro aspecto importante al momento de incorporar un nuevo colaborador reside en el pago asociado que debiese tener, ya sea mirando el mercado, como la remuneración interna que se entrega a este cargo, de modo de no provocar conflictos debido a posibles inequidades con los miembros antiguos de la organización (Valdebenito, 2016)

Una vez que se cuenta con los nuevos colaboradores, es necesario mantener sus conocimientos alineados con los objetivos organizacionales, por lo que las capacitaciones que se generen deben estar enfocadas en entregar mayores herramientas a las personas para poder lograr las metas claves de la organización, además de identificar aquellas personas que serán capaces de aplicar de mejor manera el aprendizaje obtenido.

Paralelo a todo esto se encuentran los beneficios que se ofrecerán a las personas, los que ayudarán a mantener las comprometidas y otorgarles mayor bienestar en su lugar de trabajo, es por esto por lo que, en este punto, se vuelve clave analizar el perfil de colaboradores que se incorporan a la organización, edades, preferencias, estado civil, entre otros. Dentro de este aspecto se puede mencionar como ejemplo el caso de una

organización que desea atraer a profesionales recién egresados con sueldos bajo el mercado, pero la oferta que genera la organización en materia de beneficios que compensen el ingreso monetario, se enfoca mayormente en padres y madres que trabajan, créditos sin intereses y horario flexible; lo más probable es que los profesionales recién egresados no les interesen los beneficios enfocados en los niños, porque probablemente no los tengan, sin embargo si se podrían encontrar interesados en tener facilidades para pedir un crédito, sin que les pidan mayores requisitos, o contar con un horario flexible que les permita administrar sus tiempos.

### **3. Conclusiones**

La evolución y diversidad de empresas con las que nos podemos encontrar, van a determinar el sistema de compensación y gestión de personal que sea más efectiva para la organización, así como también aquellos objetivos que serán prioridad para cumplir.

Para llevar a cabo los objetivos organizacionales, se deben implementar acciones que permitan a los trabajadores lograr llevarlos a cabo, es por eso que dentro de este aspecto, resulta necesario relevar la importancia que cada uno de estos elementos implica, ya que se plantea que “la compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización” (Chiavenato, 2002) , por otro lado, también es necesario tener en cuenta que para poder generar un buen plan de incentivo, que beneficie a los trabajadores y a la organización, lo primordial es que exista un canal abierto de conversación y negociación con los sindicatos, los representantes del personal o gestión de personas y las áreas de remuneraciones; ya que son múltiples los actores que se ven involucrados en estos planes. Junto con lo anterior, es posible mencionar que, según Sornoza, para tener una exitosa implementación de sistema de incentivos se recomienda: medidas a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, basarse en opiniones de empleados y administradores, además estas deben ser diseñadas para asegurar bonificaciones si se presentan mejoras en el desempeño (Sornoza, 2003).

Como factor de importancia que se desencadena a raíz de la implementación de un sistema de compensaciones que se ajuste a la gestión de personas y objetivos organizacionales está el aumento de motivación de los trabajadores, así como la satisfacción de necesidades individuales; ya sean en materias de aprendizaje, recompensa o bienestar, además de lo señalado se destaca que la importancia de esto radica en que si se cuenta con personas desmotivadas o insatisfechas en el lugar de trabajo, esto trae consigo que las personas trabajen con menor entusiasmo, lo que se traduce en menor productividad y calidad del trabajo, perjudicando el cumplimiento de las metas organizacionales planteadas, lo que puede significar una disminución de la rentabilidad, situación que repercutiría directamente en los recursos con que la organización cuente para llevar a cabo sus funciones, perjudicando desde la remuneración de los trabajadores, hasta los recursos para cada llevar a cabo el negocio (Sornoza, 2003).

Finalmente, la implementación de un sistema de compensaciones que incluya la gestión de personas desencadena una serie de beneficios, entre los que se contemplan mejores ingresos para los trabajadores y, mejores estándares de vida, reducción de los costos de producción, mejor eficiencia y productividad y mejor competitividad que se refleja en precios bajos, mayores volúmenes y entregas oportunas.

### Referencias Bibliográficas

1. Madero, S. Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), pp. 25-36.
2. Arias, L., Portilla, L. y Castaño, J. (2008). Compensaciones y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*, (39), pp.265-268
3. Fernández, I. y Baeza, R. (2012). El Psicólogo como gestor de Compensaciones. Extraído de:  
<http://www.ignaciofernandez.cl/sitio3/index.php/publicaciones/universidad-adolfo-ibanez/91-fernandez-i-a-baeza-r-2002-el-psicologo-organizacional-como-gestor-de->

compensacionesqtendencias-en-psicologiaserie-psicologia-y-empresa-nd-1-escuela-de-psicologia

4. Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Extraído de:  
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
5. Moreno, L., Carbajal, S., Cortés, I. y D. Varela. (2009). *Gestión de Talentos: Un reto para la Globalización y la Competitividad*. Extraído de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238727.pdf>
6. Valdebenito, C. (2016). “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total”. Extraído de:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
7. Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*, (232), pp. 109-130.
8. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: MC GRAW HILL. Extraído de [www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/libro-12-administracion-de-recursos.-el-capitalhumano.pdf](http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/libro-12-administracion-de-recursos.-el-capitalhumano.pdf)
9. Sornoza, A. (2003). *El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Extraído de:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>