

¿Qué es Pago por Méritos?

Pago por Méritos es el uso de incentivos económicos en la remuneración de los trabajadores como parte del reconocimiento por su contribución a su empresa. Consiste en remunerar a sus trabajadores de acuerdo al nivel de contribución, responsabilidades y exigencias que tiene cada puesto de trabajo. A mayor contribución, responsabilidad o exigencia debe corresponder una mayor retribución.

¿Por qué es importante el Pago por Méritos?

El Pago por Méritos permite que el trabajador reciba una compensación económica que represente su contribución a su empresa y que sus esfuerzos personales destacados sean reconocidos explícitamente a través de su nivel salarial.

El objetivo al desarrollar una estrategia de Pago por Méritos es mantenerse competitivo en el reclutamiento del talento en el mercado o rubro de su empresa. Las organizaciones compiten por el talento y ofrecen incentivos muy importantes, de manera que se necesita tener prácticas adecuadas para no perder a sus trabajadores talentosos.

Algunos beneficios de implantar un Programa de Pago por Méritos:

- ✓ Atrae y retiene al personal talentoso e importante para su empresa
- ✓ Reconoce y recompensa las responsabilidades y exigencias para cada puesto de trabajo
- ✓ Motiva a sus empleados e incrementa su autoestima
- ✓ Fomenta el afán de superación entre sus trabajadores, a mejorar su desempeño laboral
- ✓ Aumenta la satisfacción de sus empleados

Guía práctica para diseñar un Programa de Pago por Méritos

Antes de empezar a diseñar un Programa de Pago por Méritos, debe tomar en cuenta que el programa busca establecer una remuneración o nivel salarial para el Puesto de Trabajo, no para la persona que ocupa dicho puesto. Es por ello indispensable recordar que no importa quien está ocupando actualmente dicha vacante(s), lo que se va a realizar es un análisis del puesto de trabajo.

1. Realizar el Análisis de los Puestos de trabajo

Este proceso inicial consiste en **recopilar y detallar** las responsabilidades, tareas, y resultados que debe realizar cada **puesto de trabajo** así como las **exigencias y requisitos** tales como las habilidades, conocimientos, y actitudes que se requieren para el desempeño en el puesto. El Análisis del Puesto puede dividirse en:

- a) **La descripción del puesto:** Es la relación escrita de las funciones del puesto, las condiciones en que las realiza y la forma como las realiza.
- b) **Las especificaciones del puesto:** Consiste en los requisitos que el ocupante debe reunir para cumplir satisfactoriamente con el puesto (competencias).

El resultado debe ser una recopilación detallada para cada puesto de trabajo. Algunos ejemplos en el Anexo 1.

2. Establecer una Clasificación o Ranking de los Puestos de trabajo

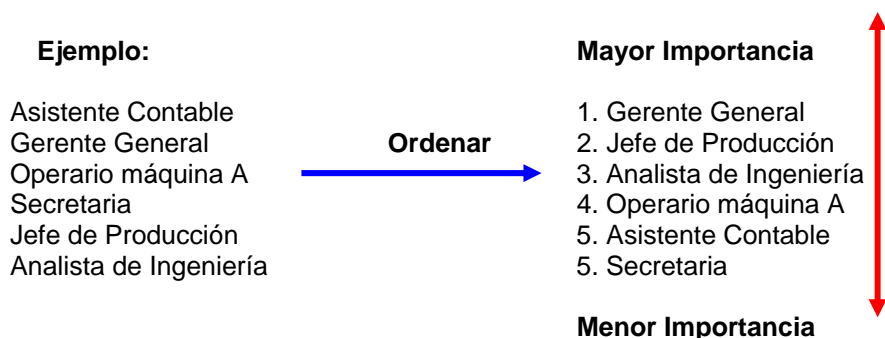
Es una clasificación de los puestos existentes en tu empresa en base a determinados criterios comunes. Su objetivo es determinar la importancia relativa de cada puesto y ordenarlos en un ranking interno de acuerdo a su responsabilidad y contribución sobre los resultados de su empresa.

Para realizar esta categorización puede utilizar métodos cuantitativos y/o métodos cualitativos. A continuación le mostramos las opciones para elegir un método de categorización de puestos.

Métodos Cuantitativos

Estos métodos evalúan los puestos de trabajo como un todo y toman en cuenta las cualidades requeridas para cada puesto de trabajo. No generan resultados en forma numérica. Generalmente se utilizan estos métodos en organizaciones con no más de 15 a 20 puestos de trabajo. Son dos métodos: jerarquización y comparación por pares.

- a. Jerarquización:** Consiste en ordenar los puestos sucesivamente, a través del criterio subjetivo de un experto o persona que conozca mucho su empresa y sus puestos de trabajo, puede ser usted mismo. Debe ordenar los puestos de trabajo colocando al de mayor importancia para su empresa en el inicio y el de menor importancia al final.



- b. Comparación por Pares:** Se comparan todos los puestos uno contra uno, como un campeonato “todos contra todos” y por la opinión de un experto o conocedor de los puestos de trabajo en su empresa se determina el “puesto más importante entre ambos” o “ganador” de cada “pelea” o “encuentro”. En un cuadro de doble entrada se le coloca un punto al que sea más importante en cada caso. Luego se suman los puntos acumulados y se ordenan los resultados.

Ejemplo:

	Jefe de Producción	Asistente Contable	Gerente General	Operario Máquina A	Analista Ingeniería	Secretaria	TOTAL	ORDEN
Jefe de Producción	---	1	0	1	1	1	4	2do
Asistente Contable	0	---	0	1	0	1	2	5to
Gerente General	1	1	---	1	1	1	5	1ro
Operario Máquina A	0	1	0	---	0	1	2	4to
Analista de Ingeniería	0	1	0	1	---	1	3	3ro
Secretaria	0	0	0	0	0	---	0	6to

Si sumamos los puntajes obtenidos para cada puesto de trabajo, tomando en cuenta cada “victoria” o “pelea ganada”, podemos ordenar los puestos de trabajo, en donde el 1ro es el puesto más importante (Gerente General) y el 6to es el menos importante (Secretaria) dentro de su empresa.

Método cualitativo basado en factores y puntos

Considera al puesto como una suma de factores o requisitos que son valorados por separado, de manera que calificándolos y sumándolos se obtiene el puntaje total, el cual refleja la importancia del puesto de trabajo para su organización.

El Método de Factores y Puntos es utilizado con gran cantidad de puestos a evaluar. Para facilitar el análisis, lo primero que se debe de hacer es agrupar a los puestos en grupos ocupacionales (con similares características). Enseguida para cada grupo debe identificar los factores o características relevantes para su desempeño, es decir, especificaciones y/o requerimientos esenciales del puesto. Luego se deberá elegir y definir para cada factor los grados de intensidad o niveles mínimos, máximos e intermedios teniendo en cuenta que los mismos se presenten en todos los puestos analizados. Debe considerar que puede establecer una ponderación a cada factor, es decir, establecer un puntaje diferenciado dependiendo del nivel de importancia para su empresa, de cada factor que va a tomar en cuenta.

A continuación debe, para cada grado o nivel de cada factor, designar un puntaje y con ese esquema poder evaluar los puestos según la realidad del puesto (el perfil del puesto en lo posible). Cuando se terminó de evaluar los puestos, se sumará la cantidad de puntos de cada uno y el que posea mayor puntaje será el más importante.

Ejemplo (Factores, grados y puntajes):

FACTORES	Factor Experiencia		
Nivel de formación exigido	Grado	Descripción	Puntaje
Cantidad de subordinados	I	< 1 año	10
Años de Experiencia	II	entre 1 y 3 años	20
Complejidad del trabajo	III	entre 4 y 6 años	30
Autonomía	IV	entre 7 y 10 años	40
	Factor Responsabilidad por valores		
Impacto en resultados	Grado	Descripción	Puntaje
Relaciones	I	US\$ 0 al mes	10
Otros estudios	II	1 - 10000	20
Responsabilidad por valores	III	10000 - 100000	30
	IV	100000 - 1 millón	40

El resultado será un ordenamiento de cada puesto de trabajo teniendo en cuenta el puntaje total obtenido en la calificación, de acuerdo a los factores considerados como importantes en tu empresa.

PUESTO	Categoría	Total Puntos
Superintendente		1000
Gerente de Marketing		955
Jefe de Tesorería		629
Jefe de Logística		584
Publicista		460
Asistente de Contabilidad		426
Asistente de Exportaciones		393
Programador		381
Cajero		291
Secretaria		235
Facturador		224
Mensajero		100
Auxiliar de Almacén		100
Digitador		100

3. Definir una Categorización de los Puestos de trabajo

Tomando en cuenta el ordenamiento o ranking establecido mediante alguno de los métodos anteriores, agrupamos los puestos de trabajos en categorías de acuerdo al nivel de importancia en la organización, la jerarquía en la estructura o el puntaje asignado por el método de factores y puntos.

Ejemplo

	METODOS CUALITATIVOS	METODOS CUANTITATIVOS
Categoría 1	Gerentes Directores Consultores Superintendentes	Puntaje máximo: 1000 puntos Puntaje mínimo: 701 puntos
Categoría 2	Supervisores de Producción Jefes de Área Jefes de Equipo Personal de ventas	Puntaje máximo: 700 puntos Puntaje mínimo: 501 puntos
Categoría 3	Supervisores de línea Personal de Ventas Jefes de Mantenimiento Peritos técnicos y Asistentes	Puntaje máximo: 500 puntos Puntaje mínimo: 301 puntos
Categoría 4	Operarios de línea Operarios de Mantenimiento Secretarias	Puntaje máximo: 300 puntos Puntaje mínimo: 201 puntos
Categoría 5	Practicantes Auxiliares Personal de Servicios Generales	Puntaje máximo: 200 puntos Puntaje mínimo: 100 puntos

4. Obtener la información sobre las remuneraciones en el mercado laboral

Es importante conocer la información sobre el mercado laboral que es relevante para las empresas que son comparables a la suya.

¿Cuánto pagan empresas similares o del mismo rubro a los diferentes puestos de trabajo?

Le interesa que su empresa sea competitiva entre las organizaciones que se le pueden comparar por sus características importantes: por el tipo de actividades que realizan, por el tipo de productos o servicios que proveen y por el público al que sirven.

Sus opciones para conocer el mercado laboral son:

- Realizar tu propia encuesta salarial en el mercado o en su rubro. Esta estrategia será la más personalizada, pero tiene el inconveniente de ser muy trabajosa y demandante para los recursos de una sola empresa.
- Adquirir una encuesta salarial estándar preparada por una empresa reconocida y prestigiosa en el campo. Esta estrategia tiene la ventaja de tener costos razonables; la desventaja está en que la información no es personalizada, requiere trabajo y estudio, y puede ser malinterpretada si otras áreas en la empresa la analizan.

- c. Obtener información a través de empresas amigas, con las que tenga confianza y pueda compartir datos, asumiendo que sus puestos son comparables a los suyos y que se manejan en similares condiciones. Esta estrategia se llama sondeo; tiene la ventaja de mostrar de modo muy simple si sus niveles de remuneración están dentro del mercado o no.
- d. Basarse en los datos del Ministerio de Trabajo para entender el mercado. Esta información se puede obtener a través de la página Web del MINTRA, consultando la sección de pagos promedio por región.

5. Establecer una estrategia de administración salarial individual: pago diferenciado

Una vez establecida la categorización de puestos (la importancia del aporte de cada uno), debe demostrar que su empresa brinda la oportunidad de que cada persona destaque por su esfuerzo y sus méritos individuales.

Comúnmente, se escucha la regla “normal” de aumento de sueldos o la regla “me toca” (me toca aumento de sueldos). Esta situación lleva el derecho implícito de que merezco un aumento y hace que sus empleados se creen falsas expectativas.

Asimismo, promueve una sensación de inconformidad o frustración en las personas. Sus colaboradores necesitan sentir el reconocimiento de su trabajo y el poder crecer con este. Si decide hacer un aumento de sueldo en los puestos, pero este es del 7% en toda la empresa, entonces sus trabajadores no van a sentir el reconocimiento por su esfuerzo y desempeño, desmotivándolos a seguir creciendo en su empresa. Ellos quieren ser reconocidos por un pago diferenciado por mérito. **La estrategia no debe ser de “aumento de sueldos” sino de reconocimiento del mérito.**

Por lo tanto, para mejorar las buenas prácticas de Recursos Humanos, se necesita de una buena administración salarial individual. A través de esta, sus trabajadores entienden que son valorados por sus diferentes grados de desempeño. **Análisis individual: ¿Cuánto debería ganar este trabajador por contribuir en tal nivel o magnitud a la empresa?**

Es conveniente elaborar un plan de reconocimiento basado en la contribución de tus trabajadores a la empresa el cual debe ser comunicado oportuna y claramente a los colaboradores de tu organización. Tiene a su disposición un manual similar que le puede ayudar a establecer un Programa de Reconocimiento de acuerdo a l desempeño y méritos que logra su personal en la empresa.

6. Determinación del pago diferenciado mediante el método de bandas salariales

De acuerdo a la Categorización de Puestos descrita en los pasos 2 y 3, y tomando en cuenta la información sobre las remuneraciones que se están pagando en el mercado laboral, los puestos comparables en función a su contribución a su empresa se agrupan en bandas salariales.

En cada categoría se encuentran puestos **cuya contribución estratégica a la empresa es comparable o parecida, por tanto sus sueldos deben ser similares**. A cada categoría se le asigna una Banda Salarial que contiene el sueldo máximo y mínimo que puede percibir un trabajador que desempeñe un puesto de trabajo de los incluidos en la categoría señalada. El mínimo será el de sus trabajadores que contribuyen normalmente en su puesto, mientras que el máximo será el nivel de remuneración de las personas que realizan la mayor contribución a su empresa en ese puesto.

Es recomendable que la empresa tenga un número reducido de bandas salariales, por ejemplo, no más de cinco. Cada banda salarial no debe empezar donde termina la anterior: debe haber un espacio de superposición entre ellas.

Este espacio de superposición le permite reconocer la contribución que sus trabajadores hacen con los aportes más valiosos para su empresa, de manera que inclusive su remuneración puede acabar siendo mayor que la de alguien que se encuentra en una banda más alta.

Para tal fin, debe consultar la documentación sobre evaluación del desempeño (véase en el capítulo correspondiente del manual) y calificar los aportes de cada trabajador según los indicadores diseñados en dicha evaluación.

Tenga en cuenta que cada puesto de trabajo puede tener una remuneración fija, la cual puede incrementarse de acuerdo al desempeño individual de cada trabajador hasta alcanzar el sueldo máximo establecido para dicha categoría o banda salarial.

Para que el Programa de Pago por Méritos funcione adecuadamente, es recomendable que al menos una vez al año realice una reunión gerencial en la que se revise la contribución de cada persona en su puesto de acuerdo a los indicadores de la evaluación del desempeño y puede asignarse una remuneración acorde con dicho mérito dentro de los márgenes de su banda salarial. La reunión también debe incluir las decisiones sobre promoción o ascenso a una banda salarial diferente, en caso que el trabajador sea promovido a otro puesto.

ANEXO 1 FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

SECCIÓN I – IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Mecánico electricista **Área:** Mantenimiento
Gerencia o Jefatura: Jefe de Mantenimiento
Objetivo del Puesto: Realizar las reparaciones en las instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos de la empresa, así como el mantenimiento y limpieza programado de los mismos.

SECCIÓN II – PRINCIPALES RESULTADOS

Nº	ACTIVIDADES Y TAREAS (¿Qué cosas se hace?)	RESULTADO BUSCADO (¿Para qué se hace, qué se quiere conseguir?)	INDICADORES DE DESEMPEÑO (¿Cómo se puede medir el desempeño?)
1	Reparar los desperfectos en instalaciones, máquinas y equipos eléctricos	Reducir los tiempos improductivos y retrasos en el proceso productivo	Tiempo promedio de reparación de máquina A
2	Realizar trabajos de mantenimiento preventivo en instalaciones, máquinas y equipos eléctricos	Reducir la ocurrencia de desperfectos y fallas por falta de mantenimiento adecuado y preventivo	Tiempo mensual perdido por fallas debidas a falta de mantenimiento preventivo
3	Instalar y calibrar tableros y comandos eléctricos en máquinas y equipos	Automatizar los controles en maquinaria y equipo del área de producción	Número de fallas por tableros eléctricos mal calibrados

SECCIÓN III – ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1	EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: Exigencia formal de estudios que requiere el puesto, indicando la especialidad, oficio y/o grado necesario.
	Técnico electricista con estudios terminados en SENATI o TECSUP.
2	CONOCIMIENTOS: Conocimientos complementarios que requiere el puesto
	Conocimientos de motores a inyección de gasolina, instalación de tableros eléctricos, PLCs y variadores de velocidad.
3	HABILIDADES: Destrezas manuales, verbales, intelectuales que exige el desempeño del puesto
	Facilidad para comunicación verbal, redacción de informes técnicos relacionados al puesto, habilidad para cálculos numéricos relacionados al puesto.
4	ACTITUDES: Comportamientos, conducta, personalidad requeridos por el puesto
	Capacidad de trabajo bajo presión, dinamismo y disponibilidad para trabajar turnos rotativos.
5	EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínimo tiempo y clase de experiencia previa requerida para el desempeño adecuado en el puesto.
	3 años de experiencia verificables en cargos similares.

