



---

## **MANUAL DE ASIGNATURA**

### **CURSO: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS LABORALES**

#### **Escuela de Administración y Finanzas**

---



**Mg. Eliana Pastrano Olivero**

**Enero 2026**

## Índice

### CAPÍTULO I

#### **Administración de los Salarios y Fundamentos de la Compensación**

Concepto de la administración de los salarios .....	8
Evolución de la compensación en la gestión de recursos humanos .....	10
Dimensión legal del salario en Chile .....	11
Contrato de trabajo .....	12
Subordinación y dependencia .....	13
Las compensaciones como herramienta en la gestión de los recursos humanos .....	14
El fenómeno del pago como motivador .....	16
Estructura salarial interna .....	16
Ajustes salariales y políticas híbridas .....	17–18
Teorías de la compensación .....	21
Teoría del intercambio .....	21
Teoría de la equidad .....	21
Teoría de la expectativa .....	22
Sistema organizacional .....	24
Evaluación de puestos .....	25
Objetivos de la evaluación de puestos .....	26
Principios que orientan la evaluación de puestos .....	27
Métodos de evaluación de puestos .....	30

### CAPÍTULO II

<b>Investigación Salarial</b> .....	36
Selección de puestos de referencia .....	37
Fuentes de información salarial y validez de los datos .....	37
Metodología de análisis salarial .....	38
Percentiles salariales como herramienta de referencia .....	39
Aplicación estratégica de los resultados .....	39

Consideraciones éticas y de confidencialidad .....	40
--	----

### **CAPÍTULO III**

<b>Política Salarial y Estructura Salarial .....</b>	<b>42</b>
--	-----------

Estructura salarial: salarios mínimos, máximos e intervalos .....	43
---	----

Remuneración variable .....	45
-----------------------------	----

Compensaciones no salariales .....	45
------------------------------------	----

Impacto organizacional de los beneficios no salariales .....	48
--	----

Liquidación de remuneraciones: componentes y deducciones legales .....	49
--	----

<b>ANEXOS .....</b>	<b>51</b>
---------------------	-----------

<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>53</b>
---	-----------

<b>Glosario de términos .....</b>	<b>55–57</b>
-----------------------------------	--------------

*Este manual está dedicado a ti: estudiante, docente y profesional que cree que la gestión de personas y la gestión de las compensaciones va mucho más allá de cifras y estructuras, y que reconoce en ellas una herramienta clave para promover la dignidad del trabajo, la equidad y el desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones.*

*¡Si crees en ti, puedes lograrlo! Creer. Avanzar. Lograr.*

## Presentación

El estudio de la **Compensación y los Beneficios Laborales** representa un desafío formativo que articula, de manera inseparable, dimensiones técnicas, legales, estratégicas y éticas propias de la gestión moderna de personas. A pesar de su relevancia transversal en las organizaciones hoy en día existe una comprensión parcial o simplificada de esta materia, reducida muchas veces al análisis del salario como una mera variable económica, desconectada de sus implicancias humanas, organizacionales y sociales.

Esta visión limitada omite que los sistemas de compensación constituyen uno de los **pilares centrales de la gestión del capital humano**, al influir directamente en la motivación, el desempeño, la equidad interna, la competitividad externa y el clima organizacional. Desde una perspectiva histórica y evolutiva, la administración de remuneraciones ha acompañado el desarrollo del trabajo organizado y de las relaciones laborales, consolidándose progresivamente como un campo especializado del conocimiento, estrechamente vinculado al derecho del trabajo, los negocios, economía, la psicología organizacional y la administración.

El estudio de la compensación y de los beneficios laborales no se limita, por tanto, a la revisión de estructuras salariales o beneficios monetarios y no monetarios. Supone una actividad analítica y reflexiva, orientada a comprender cómo las organizaciones valoran el trabajo humano, cómo se construyen sistemas de compensaciones y beneficios justos y sostenibles y cómo estas decisiones impactan tanto en los resultados organizacionales como en la dignidad y bienestar de las personas.

Esta reflexión requiere necesariamente el diálogo con la literatura, el manejo de conceptos técnicos y el análisis crítico de modelos y prácticas desarrolladas en distintos contextos organizacionales y normativos.

En este marco, el presente manual de Compensación y Beneficios Laborales tiene como objetivo servir de apoyo académico integral para el estudio de los contenidos de la asignatura del mismo nombre, incorporada en el plan de estudios universitario.

El manual aborda de manera sistemática los contenidos definidos en el programa de curso, proporcionando un marco conceptual, técnico y aplicado que favorezca la

consolidación de los aprendizajes y el desarrollo de competencias.

En este sentido se estructura considerando en primer lugar, **entregar una base conceptual y técnica sólida**, abordando los principales elementos de la administración de salarios, la evaluación y clasificación de cargos, la investigación salarial, la política y estructura de compensaciones, así como los beneficios laborales y la remuneración variable.

En segundo lugar, establece una actividad integradora final como instancia de cierre del curso, orientada a la aplicación práctica y reflexiva de los contenidos desarrollados.

El manual se organiza en unidades que siguen la lógica progresiva del proceso de gestión de compensaciones en las organizaciones. Desde la comprensión de los fundamentos conceptuales y legales de la administración salarial, hasta el diseño e implementación de políticas de compensación alineadas con la estrategia organizacional y el entorno normativo, cada sección busca integrar teoría y práctica, promoviendo una comprensión aplicada de la materia.

Asimismo, incorpora referencias bibliográficas que permiten al estudiante revisar conceptos de manera autónoma en los distintos temas abordados, tanto durante su formación universitaria como en su futuro ejercicio profesional. De este modo se procura un aprendizaje continuo, indispensable en un contexto laboral dinámico y en permanente transformación.

Finalmente, este manual se basa en la convicción de que **la correcta administración de las compensaciones y beneficios laborales constituye un acto técnico y humano**, cuya responsabilidad recae en profesionales que estamos formando, contribuyendo a la formación de personas íntegras, competentes y socialmente responsables.

# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN DE LOS SALARIOS**

## **1. Concepto de la administración de los salarios**

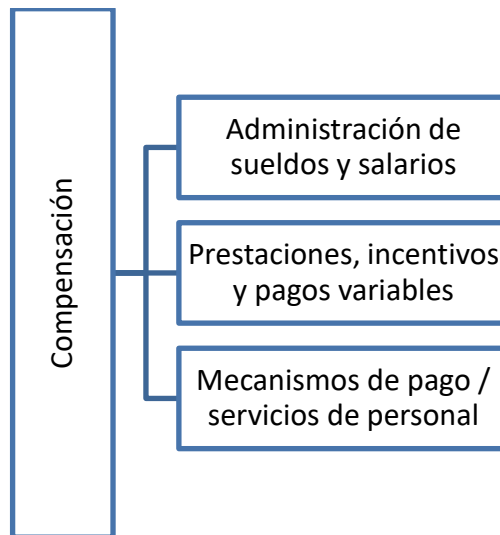
Desde la perspectiva de la administración de las organizaciones, y considerando al área de Recursos Humanos como un área funcional estratégica, la compensación debe ser analizada como un sistema integrado, compuesto por dimensiones interrelacionadas que permiten gestionar de manera coherente la retribución del trabajo. En este sentido, la compensación comprende, en primer lugar, la administración de sueldos y salarios; en segundo lugar, las prestaciones, incentivos y esquemas de remuneración variable, beneficios monetarios o no y, finalmente, los mecanismos operativos mediante los cuales las compensaciones son pagadas, registradas para efectos contables y tributarios.

Dentro de este sistema, la administración de salarios corresponde al conjunto de políticas, normas, procedimientos y prácticas orientadas a determinar, estructurar, pagar y controlar las remuneraciones que perciben las personas por la prestación de sus servicios en una organización. Desde esta perspectiva, el salario constituye no solo una contraprestación económica regulada por el contrato de trabajo, sino también un instrumento central de gestión organizacional, en tanto influye en el desempeño, la motivación y la coherencia interna.

Autores como Varela (2013) señalan que la administración salarial busca establecer criterios objetivos y sistemáticos para la determinación de sueldos, evitando arbitrariedades y favoreciendo la coherencia interna del sistema de remuneraciones. De manera complementaria, Juárez Hernández (2015) enfatiza que el salario cumple una función estratégica al vincular el desempeño individual con los objetivos organizacionales, reforzando la alineación entre las personas y la institución.

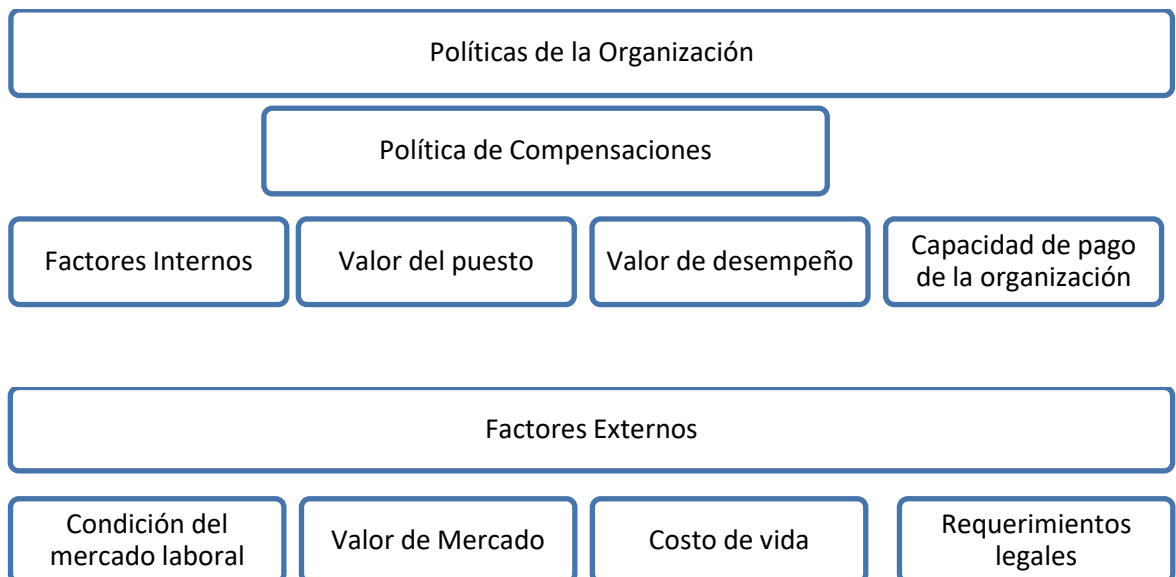
En Chile, la administración de salarios se encuentra estrechamente vinculada a la normativa laboral vigente, particularmente al Código del Trabajo, el cual define la remuneración como toda contraprestación en dinero o en especie avaluable en dinero que debe percibir el trabajador por causa del contrato de trabajo (artículo 41). Este marco

normativo establece los límites y principios básicos que deben ser considerados en el diseño y aplicación de los sistemas de compensación dentro de las organizaciones.



**Figura 1.** *Funciones del área de compensaciones.*

Nota. Adaptado de *Administración de la compensación: sueldos, salarios* (2.<sup>a</sup> ed.), por R. A. Varela Juárez.



**Figura 2.** *Resumen Administración de la Compensaciones.* Elaboración propia

## **2. Evolución de la compensación en la gestión de recursos humanos**

La compensación ha experimentado una evolución significativa a lo largo del desarrollo de la gestión de recursos humanos, transitando desde una concepción estrictamente económica y administrativa hacia un enfoque estratégico e integral, alineado con los objetivos organizacionales y el bienestar de las personas.

En sus orígenes, la compensación se concebía principalmente como una retribución monetaria por el tiempo de trabajo, centrada en el salario base y orientada a asegurar el cumplimiento de obligaciones contractuales. Bajo este enfoque tradicional, predominaban criterios de control, estandarización y cumplimiento normativo, con escasa consideración de variables motivacionales o estratégicas (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

Con el desarrollo de la administración científica y los primeros estudios sobre productividad, la compensación comenzó a vincularse con el rendimiento laboral, incorporando incentivos económicos asociados a la producción y al desempeño individual. Este período marcó la introducción de sistemas de pago por rendimiento y esquemas de incentivos, cuyo objetivo principal era aumentar la eficiencia y el control del trabajo (Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler, 2007).

Posteriormente, con el surgimiento de las teorías de la motivación y del comportamiento organizacional, la compensación amplió su alcance, incorporando dimensiones psicológicas y sociales. En este contexto, el salario dejó de entenderse únicamente como un medio de subsistencia, reconociéndose su influencia en la satisfacción laboral, la percepción de justicia y el compromiso organizacional. Conceptos como equidad interna, comparación social y expectativas individuales adquirieron relevancia en el diseño de sistemas de compensación (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020).

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la gestión de recursos humanos comenzó a adoptar una perspectiva más estratégica, integrando la compensación como una herramienta clave para **atraer, retener y desarrollar talento**. En este período se consolidó el uso de

metodologías formales de evaluación de puestos, estructuras salariales y estudios de mercado, orientadas a equilibrar equidad interna y competitividad externa (Varela, 2013).

En las últimas décadas, la evolución de la compensación ha estado marcada por la transición hacia el enfoque de **compensación total**, el cual integra remuneración fija, remuneración variable y beneficios no salariales en un sistema coherente. Este enfoque reconoce que el valor percibido por los trabajadores no depende exclusivamente del salario monetario, sino también de factores como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el bienestar y la experiencia global de trabajo (WorldatWork, 2021).

Actualmente, la compensación se concibe como un **instrumento estratégico de gestión**, estrechamente vinculado a la estrategia organizacional, la cultura, la gestión del desempeño y la sostenibilidad institucional. Las organizaciones utilizan sistemas de compensación diferenciados y flexibles para responder a entornos competitivos, mercados laborales dinámicos y expectativas cambiantes de los trabajadores, especialmente en contextos de alta especialización y escasez de talento (Milkovich et al., 2020; Buk, 2025).

### 3. Dimensión legal del salario en Chile

La administración de salarios no puede analizarse al margen del marco jurídico que regula las relaciones laborales. En Chile, el Código del Trabajo establece los elementos esenciales del contrato, entre los cuales se encuentra el monto, forma y período de pago de la remuneración (Art. 10).

De acuerdo con Veas (2021), el salario debe cumplir con requisitos mínimos, tales como:

- Respetar el Ingreso Mínimo Mensual vigente.
- Ser pagado en los períodos acordados.
- Ser consignado de manera clara en la liquidación de sueldo, documento obligatorio que detalla haberes y descuentos.

Asimismo, la legislación distingue entre remuneraciones imponibles y no imponibles, estableciendo qué conceptos forman parte de la base de cálculo para cotizaciones previsionales y tributos, lo cual tiene implicancias directas en la administración salarial y en la planificación de costos laborales.

La administración de salarios en Chile se encuentra fuertemente protegida por el marco jurídico laboral vigente, el cual establece los conceptos, límites y principios que regulan la determinación y pago de las remuneraciones. En este sentido, la gestión de compensaciones no puede entenderse únicamente como una función administrativa, sino como una práctica sujeta a normas legales que buscan proteger a las personas trabajadoras y otorgar certeza jurídica a la relación laboral.

El Código del Trabajo define la remuneración como toda contraprestación en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo. Esta definición constituye la base normativa sobre la cual se estructura la administración salarial, delimitando qué pagos se consideran remunerativos y, por tanto, sujetos a derechos laborales, previsionales y tributarios, esta definición cumple una función estructurante, ya que permite diferenciar el salario propiamente tal de otros pagos de naturaleza compensatoria o restitutiva, evitando interpretaciones arbitrarias en la gestión de las remuneraciones.

#### **4. El Contrato de Trabajo**

El salario se encuentra indisolublemente vinculado al contrato individual de trabajo. El Código del Trabajo establece que dicho contrato debe contener, como estipulación mínima, la determinación de la remuneración, su forma y el período de pago. Esta exigencia responde al principio de certeza jurídica, asegurando que las condiciones económicas de la relación laboral sean claras y conocidas por ambas partes.

Desde la gestión de personas, esta disposición obliga a las organizaciones a formalizar adecuadamente sus políticas salariales y a reflejarlas de manera consistente en los contratos

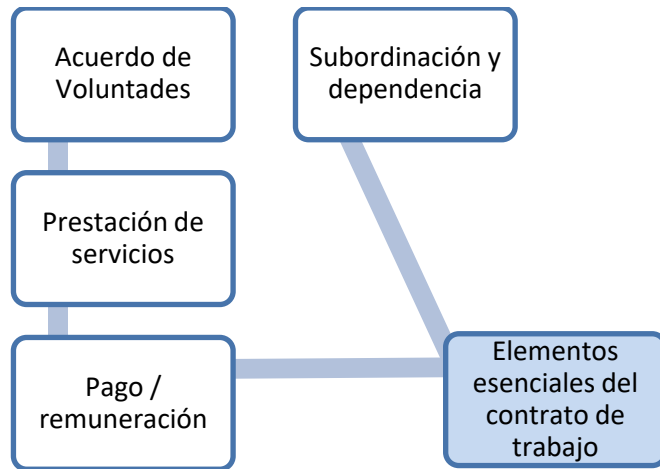
de trabajo, evitando discrepancias entre la práctica organizacional y el marco contractual.

- La **subordinación y dependencia** constituye uno de los elementos esenciales del contrato de trabajo y el fundamento jurídico que justifica el pago de una remuneración. Este elemento se manifiesta en la facultad del empleador para dirigir, organizar y supervisar la prestación de los servicios, así como en la obligación del trabajador de acatar dichas instrucciones.

- Desde la doctrina laboral chilena, la existencia de subordinación se identifica a través de diversos indicios, tales como el cumplimiento de horarios, la supervisión directa, la continuidad de los servicios y el uso de medios proporcionados por el empleador. La correcta identificación de este elemento resulta fundamental para efectos salariales, ya que permite distinguir una relación laboral dependiente de otras formas de prestación de servicios.

- La legislación laboral reconoce **distintos tipos de remuneraciones**, entre las cuales se encuentran el sueldo o sueldo base, el sobresueldo por horas extraordinarias, las comisiones, las participaciones y la gratificación. Cada uno de estos conceptos posee características específicas y se encuentra sujeto a reglas particulares en cuanto a su cálculo, pago e imponibilidad.

- Desde el punto de vista previsional, la legislación distingue entre remuneraciones imponibles y aquellos pagos que no constituyen remuneración. Las remuneraciones imponibles forman parte de la base de cálculo para las cotizaciones previsionales y de seguridad social, mientras que ciertos pagos como asignaciones de movilización, colación, viáticos, indemnizaciones legales y devoluciones de gastos se excluyen expresamente de dicha base, esta distinción reviste especial importancia para la gestión de recursos humanos, ya que una incorrecta calificación de los pagos puede generar contingencias legales, sanciones administrativas y conflictos con los colaboradores de la organización.



**Figura 3.** *Elementos del contrato de trabajo.* Elaboración propia

## **5. Las compensaciones como herramienta en la gestión de los recursos humanos.**

Desde el enfoque de la gestión de recursos humanos, la compensación actúa como un instrumento de **atracción y retención de talento**, especialmente en mercados laborales competitivos. Estudios han demostrado que sistemas de compensación estructurados y coherentes se asocian con menores niveles de rotación voluntaria y mayores niveles de compromiso organizacional (Bloom & Van Reenen, 2011). En este sentido, la compensación se transforma en un **factor crítico para la sostenibilidad organizacional**.

Asimismo, la compensación cumple un rol central en la motivación laboral, al incidir en la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y recompensa. La teoría de la expectativa de Vroom (1964) plantea que las personas tienden a esforzarse cuando perciben que su desempeño será efectivamente recompensado. Esta relación explica por qué los sistemas de incentivos y remuneración variable, cuando están correctamente diseñados, pueden contribuir a mejorar el desempeño individual y colectivo.

No obstante, la evidencia científica también advierte que la compensación no actúa como motivador de manera automática ni ilimitada. La teoría de la equidad (Adams, 1965)

sostiene que los trabajadores evalúan sus compensaciones comparándolas con las de otros, tanto dentro como fuera de la organización. Cuando estas comparaciones son percibidas como injustas, se generan efectos negativos en la satisfacción laboral, el compromiso y la permanencia.

La compensación se vincula estrechamente con la percepción de coherencia organizacional, entendida como la congruencia entre los discursos institucionales, las políticas internas y las prácticas efectivas de gestión de personas. Armstrong y Taylor (2020) señalan que los sistemas de compensación deben integrarse con otros subsistemas de recursos humanos como la evaluación del desempeño, el desarrollo de personas y la planificación de carreras, para evitar contradicciones internas que debiliten su efectividad.

En el contexto latinoamericano autores como Varela (2013) y Juárez Hernández (2015) enfatizan que la compensación cumple además una función reguladora y organizadora del trabajo, al establecer criterios objetivos para la determinación de sueldos y beneficios, reduciendo la discrecionalidad y los conflictos laborales. Esta función resulta particularmente relevante en entornos donde coexisten restricciones legales, presiones presupuestarias y expectativas crecientes por parte de las personas trabajadoras.

Las críticas y estudios realizados advierten que sistemas de compensación mal diseñados pueden generar efectos indeseados, tales como conductas oportunistas, competencia disfuncional o desalineación entre incentivos y objetivos reales (Kerr, 1975).

Por ello, la compensación como herramienta de gestión exige una administración técnicamente rigurosa, basada en información confiable, metodologías claras y una evaluación permanente de sus impactos organizacionales y humanos.

En base a lo anterior, se afirma que las compensaciones constituyen una herramienta central de la gestión de los recursos humanos, en tanto **influyen de manera directa en la motivación, el desempeño, la permanencia y la percepción de coherencia organizacional**. Su adecuada administración permite a las organizaciones gestionar de forma

efectiva su capital humano, fortaleciendo tanto los resultados organizacionales como el vínculo entre las personas y la institución, lo que refuerza su carácter estratégico dentro de la gestión de personas.

## **6. El fenómeno del pago como motivador**

Es el impacto que tiene la remuneración económica (sueldos, salarios, bonos, etc.) en el comportamiento, actitud y rendimiento de los trabajadores. No solo es una transacción, sino una señal de valoración, justicia y reconocimiento organizacional.

## **7. Estructura salarial interna**

La estructura salarial interna corresponde al sistema mediante el cual una organización ordena, jerarquiza y asigna niveles de remuneración a sus cargos, en función del valor relativo que cada puesto aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este sistema busca establecer relaciones salariales coherentes entre los distintos cargos, asegurando consistencia, transparencia y racionalidad en las decisiones de compensación.

La estructura salarial interna no se limita a la fijación de montos, sino que constituye un mecanismo de alineación organizacional, ya que traduce la estrategia, la estructura organizacional y los criterios de responsabilidad en diferencias salariales objetivas y justificables.

La construcción de la estructura salarial interna se sustenta principalmente en principios de equidad interna, entendida como la percepción de justicia en la comparación entre cargos dentro de la organización. Este principio se operacionaliza a través de procesos formales de análisis y evaluación de puestos, los cuales permiten determinar el peso relativo de cada cargo considerando factores como:

- Nivel de responsabilidad y toma de decisiones.

- Complejidad de las funciones.
- Impacto en los resultados organizacionales.
- Requerimientos de competencias, conocimientos y experiencia.

Asimismo, la estructura salarial interna se apoya en el análisis organizacional, el cual considera la jerarquía, los niveles de autoridad, los flujos de trabajo y la contribución de cada cargo a la cadena de valor. De esta forma, se asegura que las diferencias salariales reflejen no solo el contenido del puesto, sino también su ubicación estratégica dentro de la organización.

Una estructura salarial interna bien diseñada:

- Reduce la arbitrariedad en la asignación de sueldos.
- Facilita la gestión del desempeño y la progresión salarial.
- Contribuye a la motivación y retención del talento.
- Previene conflictos laborales asociados a percepciones de inequidad.

**Los ajustes salariales** responden a la necesidad de mantener la competitividad y justicia en la compensación. Se dividen entre aumentos generales (inflación, convenios) y aumentos individuales (mérito, desempeño, antigüedad).

- El **ajuste salarial general** consiste en la aplicación de un **incremento uniforme** a un conjunto amplio de colaboradores, normalmente definido como un porcentaje común. Este tipo de ajuste suele estar asociado a variables macroeconómicas, como la inflación, o a decisiones institucionales orientadas a mantener el poder adquisitivo de las remuneraciones.

Entre sus principales ventajas, destaca su facilidad de implementación, ya que reduce la complejidad administrativa y minimiza errores de comunicación. Asimismo, tiende a reforzar la percepción de justicia colectiva, al otorgar un trato homogéneo a los trabajadores.

- El **ajuste por mérito o desempeño** vincula directamente el incremento

salarial con los resultados obtenidos por el trabajador, usualmente medidos a través de sistemas formales de evaluación del desempeño. Esta tipología se fundamenta en principios de recompensa contingente, alineando la compensación con la productividad y el logro de objetivos.

Una de sus ventajas, se encuentra el hecho de que premia la alta productividad, refuerza una cultura de alto rendimiento y contribuye a alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización, su aplicación exige la existencia de un sistema de evaluación robusto, objetivo y confiable.

- El **ajuste salarial por promoción o cambio de cargo** se produce cuando un trabajador asume nuevas funciones, mayores responsabilidades o un rol de mayor complejidad, lo que justifica una modificación en su nivel de remuneración. Este tipo de ajuste clarifica el vínculo entre desarrollo de carrera y compensación, fortaleciendo los sistemas de movilidad interna y facilitando la retención de talentos clave. Asimismo, refuerza la coherencia entre la estructura organizacional y la estructura salarial.

- El **ajuste correctivo** tiene como finalidad corregir desviaciones o inequidades salariales detectadas dentro de la organización, que no se explican por desempeño, antigüedad o responsabilidades del cargo. Este tipo de ajuste suele derivarse de procesos de revisión de la estructura salarial interna o de evaluaciones de equidad, es muy útil para restaurar la justicia interna y neutralizar potenciales conflictos.

- **Combinaciones y políticas híbridas de ajustes salariales**, en la práctica, resulta poco frecuente la aplicación aislada de una sola tipología de ajuste salarial. Por el contrario, muchas organizaciones optan por **políticas híbridas**, que combinan distintos criterios con el fin de equilibrar equidad, competitividad y motivación.

**Estas combinaciones permiten responder simultáneamente a:**

- Presiones externas (inflación y mercado laboral),
- Necesidades internas de equidad,
- Incentivos al desempeño y retención del talento.

### **Ejemplos habituales de políticas híbridas incluyen:**

La aplicación de un ajuste general anual asociado a inflación, complementado con un pool de incrementos por mérito y ajustes correctivos focalizados, desde la mirada del control de gestión y las políticas híbridas permiten una asignación más estratégica de los recursos salariales, siempre que se encuentren debidamente formalizadas, comunicadas y alineadas con la cultura organizacional.

|

Tipología de ajuste salarial	Ventajas	Desventajas
<b>Ajuste general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de implementar y administrar.</li> <li>• Reduce errores de comunicación interna.</li> <li>• Refuerza la percepción de justicia colectiva.</li> <li>• Mantiene el poder adquisitivo frente a la inflación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No distingue niveles de desempeño individual.</li> <li>• Debilita los incentivos al alto rendimiento.</li> <li>• Puede generar compresión salarial en estructuras con alta dispersión.</li> </ul>
<b>Ajuste por mérito o desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premia la productividad y el logro de objetivos.</li> <li>• Refuerza la cultura de alto rendimiento.</li> <li>• Alinea los esfuerzos individuales con la estrategia organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere sistemas de evaluación robustos y objetivos.</li> <li>• Riesgo de percepciones de favoritismo si no existe transparencia.</li> <li>• Puede generar tensiones internas si los criterios no son claros.</li> </ul>
<b>Ajuste por promoción o cambio de cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincula claramente el desarrollo de carrera con la compensación.</li> <li>• Favorece la movilidad interna.</li> <li>• Contribuye a la retención de talentos clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede resultar insuficiente o excesivo si las bandas salariales están mal definidas.</li> <li>• Riesgo de distorsiones internas en ausencia de evaluación de puestos actualizada.</li> </ul>
<b>Ajuste correctivo (equidad interna)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaura la equidad salarial interna.</li> <li>• Reduce conflictos laborales asociados a percepciones de injusticia.</li> <li>• Mejora la coherencia de la estructura salarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesariamente vinculado al desempeño.</li> <li>• Puede desmotivar a trabajadores de alto rendimiento si no se comunica adecuadamente.</li> <li>• Requiere análisis técnico riguroso para su legitimidad.</li> </ul>
<b>Políticas híbridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibran equidad, competitividad y motivación.</li> <li>• Permiten una asignación estratégica del presupuesto salarial.</li> <li>• Se adaptan a contextos organizacionales complejos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor complejidad en diseño y gestión.</li> <li>• Exigen comunicación clara y gobernanza sólida.</li> <li>• Riesgo de inconsistencia si no están formalizadas.</li> </ul>

**Tabla 1.** Estructura salarial (Ventajas / Desventajas). Elaboración propia

## 8. Teorías de la compensación

La compensación, entendida como un sistema de retribuciones económicas y no económicas, ha sido explicada desde diversas teorías provenientes la psicología organizacional y la administración. Estas teorías permiten comprender **por qué las personas valoran determinadas formas de pago, cómo reaccionan frente a ellas y de qué manera la compensación influye en el comportamiento laboral.**

Las teorías de **intercambio, equidad y expectativa** constituyen pilares fundamentales para comprender el rol de la compensación en la gestión de los recursos humanos. Estas perspectivas permiten explicar cómo las personas interpretan las recompensas recibidas, cómo evalúan su justicia y de qué manera estas percepciones influyen en la motivación, el desempeño y la permanencia laboral.

- **Teoría del intercambio**, sostiene que las relaciones humanas se basan en un proceso de intercambio recíproco de recursos materiales y simbólicos. En el contexto organizacional, esta teoría plantea que la relación entre trabajador y organización se configura como un intercambio continuo entre aportes (trabajo, esfuerzo, competencias, compromiso) y recompensas (salario, beneficios, reconocimiento, estabilidad). Desde esta perspectiva, la compensación representa uno de los principales recursos que la organización entrega a cambio del aporte del trabajador. Cuando este intercambio es percibido como equilibrado, la relación laboral tiende a mantenerse estable; cuando se percibe como desequilibrado, se generan tensiones que afectan el vínculo laboral.

**Implicancias**, La compensación debe ser coherente con las exigencias del trabajo, los cambios en el salario afectan directamente la percepción del intercambio y la falta de reciprocidad deteriora el vínculo trabajador organización.

- La **teoría de la equidad**, desarrollada por Adams (1965), plantea que las personas evalúan la justicia de sus recompensas comparando la relación entre sus aportes y recompensas con la de otros individuos relevantes. Esta comparación puede realizarse con

compañeros de trabajo, personas en cargos similares o referentes del mercado laboral. La percepción de equidad o inequidad no depende únicamente del monto salarial, sino de la relación entre lo entregado y lo recibido en comparación con otros.

En la administración de salarios, la teoría de la equidad explica la importancia de la **equidad interna** y la **competitividad externa**. Un sistema salarial percibido como inequitativo genera reacciones negativas que pueden manifestarse en disminución del esfuerzo, desmotivación, ausentismo o intención de abandono. Las percepciones de injusticia salarial se asocian con menores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional (Colquitt et al., 2013).

- La **teoría de la expectativa**, desarrollada por Vroom (1964), explica la motivación laboral a partir de tres componentes clave: Expectativa: creencia de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño. Instrumentalidad: creencia de que el desempeño será recompensado. Valencia: valor que la persona asigna a la recompensa. La motivación surge cuando estos tres componentes se presentan de manera simultánea. Esta teoría destaca la importancia de diseñar sistemas en los cuales exista una relación clara, creíble y comprensible entre esfuerzo, desempeño y recompensa. Cuando los trabajadores no perciben esta relación, la compensación pierde su capacidad motivadora.

<b>Teoría</b>	<b>Enfoque Central</b>	<b>Implicancias para la compensación</b>	<b>Aportes a la Gestión de RRHH</b>
<b>Teoría del Intercambio</b>	La relación laboral se basa en un intercambio recíproco entre aportes y recompensas.	La compensación debe ser coherente con las exigencias del cargo y el esfuerzo requerido, reforzando la percepción de reciprocidad entre trabajador y organización.	Fortalece el compromiso, la lealtad y la estabilidad en la relación trabajador organización.
<b>Teoría de la Equidad</b>	Las personas evalúan la justicia de sus recompensas mediante comparaciones sociales.	Es necesario diseñar estructuras salariales coherentes, con criterios objetivos que aseguren equidad interna y competitividad externa.	Contribuye a la legitimidad del sistema de compensaciones y al fortalecimiento del clima organizacional.
<b>Teoría de la Expectativa</b>	La motivación depende de la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y recompensa.	Los sistemas de compensación deben vincular claramente el desempeño con recompensas valoradas y alcanzables.	Mejora la motivación, el desempeño y la alineación entre objetivos individuales y organizacionales.

**Tabla 2.** *Teorías de la Compensación (Implicancias / Aportes).* Elaboración propia

## 9. Sistema organizacional

El sistema organizacional puede entenderse como un **conjunto integrado de elementos interdependientes** que orientan el comportamiento, la toma de decisiones y el desempeño de una organización. La literatura en gestión estratégica y comportamiento organizacional coincide en que **la efectividad organizacional no depende de un solo factor**, sino de la coherencia y alineación entre **estrategia, cultura, liderazgo y personas** (Mintzberg, 1994; Schein, 2010; Kaplan & Norton, 2001).



**Figura 1.** *La figura presentada refleja este enfoque sistémico, donde cada componente cumple un rol específico, pero su verdadero valor emerge de la interacción dinámica entre ellos.* Elaboración propia



**Figura 2.** *La Estrategia y la Compensación.* Elaboración propia

## 10. Evaluación de puestos

Es un proceso técnico y sistemático cuyo objetivo es **determinar el valor relativo de los distintos cargos dentro de una organización**, con independencia de las personas que los desempeñan. Este proceso permite establecer una jerarquía interna de los puestos, constituyendo la base para la construcción de una estructura salarial equitativa y coherente.

La evaluación de puestos busca responder a la pregunta fundamental: ¿qué tan importante es un cargo en relación con otros dentro de la organización? (Milkovich & Newman). De este modo, no se evalúa el desempeño individual ni las características personales del trabajador, sino el contenido del puesto, sus responsabilidades y su contribución a los objetivos organizacionales.

Varela señala que la evaluación de puestos es un instrumento clave para garantizar la equidad interna, ya que permite justificar diferencias salariales sobre la base de criterios objetivos, verificables y previamente definidos.

- **Objetivos de la evaluación de puestos**

- Establecer una base objetiva para la estructura salarial interna.
- Garantizar la equidad interna entre cargos.
- Facilitar el diseño de bandas o rangos salariales.
- Apoyar la toma de decisiones en materia de ajustes salariales, promociones y movilidad interna.
- Reducir la discrecionalidad y los conflictos asociados a percepciones de inequidad.
- Servir de insumo para otros subsistemas de gestión de personas, como la gestión del desempeño y el desarrollo de carrera.

La evaluación de puestos actúa como un mecanismo de **control organizacional**, alineando la compensación con la estructura, la estrategia y la cultura institucional.

La evaluación de puestos se sustenta necesariamente en el análisis de puestos, el cual constituye un proceso sistemático de recopilación, descripción y ordenamiento de información relativa a las funciones, responsabilidades, requisitos, competencias y condiciones en que se desarrolla cada cargo dentro de la organización. Este análisis proporciona la base técnica indispensable para comprender el contenido real de los puestos y su contribución a los objetivos organizacionales.

El análisis de puestos permite **identificar y estandarizar** los elementos que posteriormente serán objeto de comparación y ponderación en la evaluación de puestos.

Mientras el análisis de puestos responde a la pregunta qué se hace y qué se requiere en cada cargo, la evaluación de puestos se orienta a determinar el valor relativo de dichos cargos en relación con otros dentro de la estructura organizacional. Ambos procesos son complementarios e interdependientes, y su adecuada articulación resulta fundamental para garantizar la equidad interna, la coherencia organizacional y la sostenibilidad del sistema de compensaciones.

- **Principios que orientan la evaluación de puestos**

- Objetividad: utilización de criterios claros y medibles.
- Consistencia interna: aplicación uniforme de los criterios a todos los cargos.
- Transparencia: claridad metodológica y comunicacional.
- Neutralidad: evaluación del puesto, no de la persona.
- Alineación organizacional: coherencia con la estrategia, estructura y cultura de la organización.

Estos principios son esenciales para que el sistema sea percibido como justo y legítimo por los distintos actores organizacionales.

- **Importancia estratégica de la evaluación de puestos**

En un enfoque moderno de gestión de personas, la evaluación de puestos trasciende su función técnica y se convierte en un instrumento estratégico, ya que:

- Apoya la implementación de la estrategia organizacional.
  - Facilita la gestión del cambio.
  - Contribuye a la sostenibilidad del sistema de compensaciones.
  - Refuerza la coherencia entre estructura, cultura y liderazgo.
- **Consideraciones básicas de la evaluación de puestos**
    - a) Valorar el puesto y no a la persona.
    - b) El valor del puesto es relativo.
    - c) Impacto organizacional de los resultados.
    - d) Resolución de problemas de justicia y comparación.

- **Factores considerados en la valuación de puestos**

- a) **Denominación del puesto**, identificación formal del cargo dentro de la estructura organizacional, que permite su correcta ubicación y comparación.

- b) **Marco de actuación**, grado de autonomía, discrecionalidad y margen de decisión asociado al ejercicio del puesto.

- c) **Nivel jerárquico del puesto**, posición relativa del cargo dentro de la estructura organizacional y su nivel de responsabilidad institucional.
- d) **Nivel jerárquico del jefe inmediato**, contexto jerárquico en el cual se inserta el puesto y nivel de supervisión estratégica.
- e) **Niveles subordinados con mando**, alcance de la responsabilidad directiva y de supervisión ejercida sobre otros cargos.
- f) **Diversidad de funciones subordinadas**, complejidad derivada de la heterogeneidad funcional del personal a cargo.
- g) **Relaciones humanas**, intensidad, complejidad y naturaleza de las interacciones internas y externas requeridas por el puesto.
- h) **Personal total**, magnitud cuantitativa de la responsabilidad sobre recursos humanos, directa o indirectamente.
- i) **Naturaleza de la función del puesto**, tipo de actividades realizadas, nivel de especialización y criticidad para los procesos organizacionales.
- j) **Esfuerzo mental**, exigencias cognitivas asociadas al análisis, juicio, concentración y toma de decisiones.
- k) **Escolaridad**, nivel de formación académica formal requerido para el desempeño adecuado del cargo.
- l) **Experiencia total del trabajo**, trayectoria y experiencia previa necesaria para asumir eficazmente las responsabilidades del puesto.
- m) **Dimensionamiento del puesto**, alcance global del cargo en términos de impacto organizacional, recursos gestionados y efectos en los resultados institucionales.

<b>Método de evaluación de puestos</b>	<b>Concepto</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Jerarquización o alineación</b>	Consiste en ordenar los puestos de trabajo desde el de mayor hasta el de menor valor relativo, considerando una apreciación global del contenido y la importancia del cargo dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil de aplicar y comprender.</li> <li>• Bajo costo y rápida implementación.</li> <li>• Adecuado para organizaciones pequeñas con pocos cargos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de subjetividad.</li> <li>• Escasa precisión técnica.</li> <li>• Dificultad para justificar diferencias salariales complejas.</li> </ul>
<b>Clasificación por grados predeterminados</b>	Los puestos se asignan a categorías o clases previamente definidas, que describen distintos niveles de responsabilidad, complejidad y requisitos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estructura que la jerarquización simple.</li> <li>• Facilita la estandarización de cargos.</li> <li>• Permite cierto orden jerárquico formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez en la clasificación.</li> <li>• Dificultad para ubicar cargos híbridos o intermedios.</li> <li>• Puede generar arbitrariedad si las descripciones de grados no son precisas.</li> </ul>
<b>Comparación de factores</b>	Evalúa los puestos comparándolos entre sí a partir de factores compensables comunes, como responsabilidad, habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor nivel de análisis que los métodos cualitativos.</li> <li>• Permite descomponer el valor del puesto en factores relevantes.</li> <li>• Mejora la coherencia interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodológicamente complejo.</li> <li>• Difícil de aplicar en organizaciones grandes.</li> <li>• Requiere alto grado de expertise técnico.</li> </ul>
<b>Método de puntos (factores y puntos)</b>	Consiste en identificar factores compensables, asignarles ponderaciones y otorgar puntajes a los puestos según el nivel requerido en cada factor, determinando así su valor relativo total.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de objetividad y trazabilidad.</li> <li>• Facilita la construcción de estructuras salariales y bandas.</li> <li>• Amplia aceptación académica y organizacional.</li> <li>• Permite auditorías internas y externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor costo y tiempo de implementación.</li> <li>• Requiere información detallada y actualizada de los puestos.</li> <li>• Demanda capacidades técnicas especializadas.</li> </ul>

**Tabla 3.** *Métodos de Evaluación de puestos (Ventajas / Desventajas).* Elaboración propia

- **Metodología para la Aplicación del Modelo de Grados Predeterminados**

El modelo de grados predeterminados es un método cualitativo de evaluación de puestos que clasifica los cargos en niveles jerárquicos previamente definidos, de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización. Su objetivo principal es establecer una base estructurada para la equidad interna, facilitando posteriormente la definición de estructuras salariales coherentes y consistentes (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020; Dolan et al., 2007).

La aplicación de este modelo se sustenta necesariamente en el análisis de puestos, ya que la valoración se realiza sobre el contenido del cargo y no sobre las personas que lo desempeñan (Varela, 2013).

- **Etapas Metodológicas del Proceso**

- a) **Elaboración del Manual de Grados**

Se diseña un manual que define el número de grados, su significado organizacional y los criterios generales de clasificación. Este documento actúa como marco normativo del sistema y asegura uniformidad en la aplicación del método (Dolan et al., 2007).

- b) **Constitución del Comité Evaluador**

Se conforma un comité integrado por Recursos Humanos y representantes de áreas clave, con el fin de garantizar una evaluación técnica, transversal y validada organizacionalmente (Milkovich et al., 2020).

- c) **Revisión de Documentación Base**

El comité analiza descripciones de puestos actualizadas, organigramas y antecedentes funcionales, asegurando que la evaluación se base en información objetiva y estandarizada.

d) Valoración y Clasificación de los Puestos

Los puestos se comparan con las definiciones de cada grado, considerando criterios como nivel de conocimientos, autonomía, impacto organizacional y responsabilidad. La asignación se realiza por consenso técnico del comité.

e) Validación y Consolidación de Resultados

Los resultados son revisados para detectar inconsistencias y resolver casos frontera entre grados, fortaleciendo la equidad interna del sistema.

f) Aprobación y Comunicación

La clasificación final es aprobada por la alta dirección y comunicada formalmente, reforzando la legitimidad y transparencia del modelo.

- **Función del Manual de Grados Predeterminados:**

- a) Guiar el trabajo del comité evaluador.
- b) Asegurar consistencia y equidad interna.
- c) Servir de base para la estructura salarial y las bandas de remuneración.

Una adecuada definición de los grados evita concentraciones excesivas de puestos y permite una diferenciación jerárquica clara y manejable (Varela, 2013).

- **Criterios Técnicos de Redacción y Diseño**, las definiciones por grado deben:

- a) Utilizar lenguaje claro, observable y específico.
- b) Describir el puesto, no a la persona.
- c) Incluir niveles de conocimientos, autonomía, impacto y responsabilidad.
- d) Incorporar ejemplos funcionales, no evaluaciones de desempeño individual.

## 11. Metodología del modelo de Comparación de Factores

El modelo de comparación de factores es un método mixto de evaluación de puestos, que combina elementos cualitativos y cuantitativos, y cuyo propósito es determinar el valor relativo de los cargos mediante la comparación sistemática de factores compensables comunes a todos los puestos de la organización. Este método parte del supuesto de que el valor de un puesto puede descomponerse en factores esenciales que explican su contribución organizacional (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020).

- **Factores Compensables:** si bien los factores pueden variar según la organización, la literatura coincide en el uso de categorías amplias como:

- a) Habilidades o conocimientos requerido.
- b) Responsabilidad
- c) Esfuerzo físico y/o mental
- d) Condiciones de trabajo

Estos factores deben ser definidos previamente y aplicarse de manera uniforme a todos los puestos evaluados (Varela, 2013).

- **Metodología de Aplicación**

- a) **Definición de Puestos Clave o de Referencia,** se seleccionan puestos representativos, estables y bien conocidos, que servirán como base comparativa para el resto de los cargos.

- b) **Jerarquización de Puestos por Factor,** cada puesto de referencia se ordena separadamente para cada factor compensable, estableciendo comparaciones relativas entre cargos.

- c) **Asignación de Valores Monetarios a los Factores,** a cada factor se le asigna un valor salarial parcial, en función de su importancia relativa. La suma de estos valores constituye la remuneración total del puesto de referencia.

d) **Evaluación del Resto de los Puestos**, los demás cargos se comparan con los puestos de referencia, factor por factor, asignándoles valores equivalentes según su nivel relativo.

e) **Validación y Ajustes**, el comité evaluador revisa los resultados para detectar inconsistencias, reforzando la coherencia interna del sistema. El comité evaluador cumple una función crítica, ya que la correcta aplicación del método exige criterio técnico, consistencia y conocimiento profundo de los puestos. Su intervención reduce la subjetividad y aumenta la legitimidad del proceso (Milkovich et al., 2020).

## **12. Equidad interna: fundamento de la justicia organizacional**

La equidad interna se refiere a la relación coherente que debe existir entre el valor del puesto, su compensación y el desempeño del ocupante, dentro de una misma organización.

La equidad interna se construye a partir de la comparación sistemática de puestos, permitiendo que las diferencias salariales sean percibidas como justas y razonables

La valuación de puestos cumple un rol clave, ya que:

- Permite jerarquizar los cargos de manera objetiva.
- Justifica diferencias salariales en función del valor del puesto y no de la persona.
- Reduce conflictos laborales asociados a percepciones de injusticia.
- Refuerza la justicia organizacional y la motivación interna.

La equidad interna **no implica igualdad salarial**, sino diferenciación justa, basada en criterios técnicos y comunicables.

## **13. Competitividad externa: vínculo con el mercado laboral**

La competitividad externa se define como la capacidad de la organización para atraer, retener y motivar al personal que requiere su estrategia, a través de prácticas salariales alineadas con el mercado laboral.

La competitividad externa se construye mediante la comparación con el mercado, utilizando encuestas salariales y referencias externas.

A diferencia de la equidad interna, que se enfoca en la lógica organizacional interna, la competitividad externa considera factores como:

- Sector económico.
- Oferta y demanda de talento.
- Niveles salariales del mercado.
- Posicionamiento estratégico de la organización (cuartil bajo, mediana o cuartil alto).

Un sistema de compensaciones y beneficios sólido requiere un equilibrio dinámico con la valuación de puestos actúa como el punto de partida técnico, permitiendo ordenar los cargos y construir una estructura salarial interna coherente.

Cuando esta articulación es adecuada, la organización logra:

- Coherencia interna en su estructura salarial.
- Posicionamiento competitivo en el mercado.
- Mayor sostenibilidad del sistema de compensaciones.
- Alineación entre estrategia, estructura y gestión de personas.

# **CAPÍTULO II**

## **INVESTIGACIÓN SALARIAL**

## **1. Investigación salarial: fundamentos conceptuales y alcance**

La investigación salarial corresponde a un proceso técnico y sistemático orientado a recopilar, analizar y comparar información remuneracional proveniente del mercado laboral, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones estratégicas en materia de compensaciones. Este proceso permite a las organizaciones contrastar sus prácticas salariales internas con las condiciones externas del mercado, contribuyendo a la sostenibilidad, coherencia y legitimidad de sus políticas retributivas (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020).

La investigación salarial supera el mero levantamiento de datos, constituyéndose en una herramienta de diagnóstico que facilita la alineación entre la estructura salarial interna, la estrategia organizacional y el contexto competitivo en el que opera la organización (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007).

## **2. Objetivos estratégicos de la investigación salarial**

La investigación salarial cumple una función estratégica al proporcionar información objetiva y comparable que respalda la definición y revisión de políticas de compensación.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- Identificar el posicionamiento salarial de la organización frente a su mercado de referencia.
- Detectar brechas entre remuneraciones internas y externas.
- Sustentar el diseño o ajuste de bandas salariales.
- Apoyar estrategias de atracción, retención y motivación del talento.
- Contribuir a la planificación presupuestaria y al control del costo laboral.

Estos objetivos deben definirse previamente al levantamiento de información, ya que condicionan la selección de fuentes, el alcance del estudio y la metodología de análisis utilizada (Varela, 2013).

La gestión de compensaciones se apoya en dos principios fundamentales: la equidad

interna y la competitividad externa. La equidad interna se refiere a la consistencia y proporcionalidad de las remuneraciones dentro de la organización, en función del valor relativo de los puestos, mientras que la competitividad externa alude a la capacidad de ofrecer salarios alineados con el mercado laboral relevante (Milkovich et al., 2020).

La investigación salarial permite equilibrar ambos principios, evitando distorsiones que puedan generar desmotivación interna o pérdida de talento clave, estos enfoques puede afectar negativamente el desempeño organizacional y la percepción de justicia interna (Dolan et al., 2007).

### **3. Selección de puestos de referencia**

La selección de puestos de referencia constituye una etapa crítica del proceso de investigación salarial. Los puestos seleccionados deben ser representativos de la estructura organizacional y comparables con cargos existentes en otras organizaciones del mismo sector o industria.

Se recomienda priorizar puestos con funciones estables, responsabilidades claramente definidas y presencia frecuente en el mercado laboral, ya que estos permiten comparaciones más confiables y reducen el riesgo de sesgos metodológicos (Varela, 2013).

### **4. Fuentes de información salarial y validez de los datos**

Las fuentes de información salarial deben evaluarse considerando criterios de confiabilidad, actualidad y pertinencia sectorial. Entre las fuentes más utilizadas se encuentran encuestas salariales de consultoras especializadas, estudios sectoriales y guías salariales de mercado.

En Chile, la *Guía Salarial Buk 2025* constituye una referencia empírica relevante, al proporcionar información segmentada por cargo, industria y tamaño de empresa, utilizando percentiles que facilitan la comparación salarial. No obstante, ninguna fuente debe utilizarse de manera aislada, recomendándose la triangulación de datos para fortalecer la validez de los

resultados (Milkovich et al., 2020; Varela, 2013).

## **5. Metodología de análisis salarial**

El análisis salarial debe sustentarse en una metodología clara y consistente, que incorpore variables cuantitativas y cualitativas. Entre las variables cuantitativas destacan el sueldo base, incentivos y beneficios monetarios, mientras que las variables cualitativas incluyen el nivel de responsabilidad, la complejidad del puesto y el contexto organizacional.

El procesamiento de la información suele apoyarse en herramientas estadísticas como medias, medianas y percentiles, las cuales permiten evaluar la posición relativa de la organización respecto del mercado y analizar la dispersión salarial existente (Milkovich et al., 2020).

## **6. Definición de objetivos de la encuesta salarial**

El éxito de una investigación salarial depende, en gran medida, de la claridad con que se definan sus objetivos. Estos objetivos orientan el diseño metodológico, la selección de puestos, las fuentes de información y el tipo de análisis estadístico a utilizar (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2007).

Entre los principales objetivos identificados se encuentran:

- Comparar los salarios internos con los valores del mercado.
- Ajustar o rediseñar bandas salariales internas.
- Definir políticas de retención y atracción de talento.
- Evaluar la sostenibilidad del costo laboral.
- Identificar riesgos de rotación asociados a brechas salariales.

## 7. **Diseño metodológico de la investigación salarial**

El diseño metodológico define la estructura técnica del estudio salarial y debe considerar, al menos, los siguientes elementos:

- Tamaño de muestra adecuado.
- Definición clara de las variables a medir.
- Herramientas estadísticas para el procesamiento de datos.

- **Procesamiento y análisis estadístico de la información salarial**, una vez recopilados los datos, estos deben someterse a un análisis estadístico riguroso que permita identificar posiciones relativas, tendencias salariales y dispersión de los valores observados. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran las medidas de tendencia central (media y mediana) y los percentiles (Milkovich et al., 2020).

## 8. **Percentiles salariales como herramienta de referencia**

Los percentiles salariales permiten dividir un conjunto de datos ordenados en cien partes iguales, indicando la posición relativa de un valor dentro del mercado. Su uso facilita comparaciones más estables que el promedio, al reducir la influencia de valores extremos (Milkovich et al., 2020).

En términos prácticos:

- El percentil 25 (P25) representa una posición conservadora o de entrada.
- El percentil 50 (P50) corresponde a la mediana del mercado.
- El percentil 75 (P75) refleja una estrategia agresiva de atracción y retención

de talento.

- **Aplicación estratégica de los resultados**

Los resultados de la investigación salarial deben utilizarse como insumo para el diseño o ajuste de bandas salariales, la definición de políticas de compensación y la gestión de riesgos asociados a la rotación de personal. En ciertos casos, las condiciones del mercado pueden tensionar la equidad interna, especialmente en cargos críticos o altamente

demandados (Dolan et al., 2007).

Por ello, la investigación salarial debe interpretarse de manera integral, considerando tanto los datos cuantitativos como el contexto estratégico y organizacional en el que se aplicarán las decisiones.

- **Consideraciones éticas y de confidencialidad**

La información salarial posee un carácter altamente sensible, por lo que su manejo debe regirse por principios éticos y de confidencialidad. La divulgación indebida de datos puede generar riesgos legales, reputacionales y organizacionales.

En este sentido, la investigación salarial debe desarrollarse respetando la normativa vigente y las buenas prácticas profesionales, resguardando tanto la información interna como la proveniente de fuentes externas (Varela, 2013).

# **CAPÍTULO III**

## **POLÍTICA SALARIAL Y ESTRUCTURA SALARIAL**

## 1. Política salarial: definición y rol estratégico

La política salarial constituye un eje central de la gestión de personas, al establecer los principios y criterios que regulan la determinación, administración y actualización de las remuneraciones dentro de una organización. Desde una perspectiva estratégica, la política salarial permite articular los objetivos organizacionales con las expectativas de los trabajadores, integrando dimensiones económicas, sociales y motivacionales del trabajo (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020).

Una política salarial formalizada proporciona coherencia y previsibilidad a las decisiones retributivas, evitando prácticas discrecionales y reduciendo el riesgo de inequidades internas. Asimismo, cumple una función comunicacional relevante, al explicitar los fundamentos que orientan la fijación de salarios, los reajustes y los incentivos, fortaleciendo la percepción de justicia organizacional (Dolan et al., 2007).

## 2. Objetivos de la política salarial

La política salarial persigue objetivos múltiples y complementarios. En primer lugar, busca **atraer y retener capital humano**, ofreciendo niveles de remuneración competitivos respecto del mercado laboral. En segundo término, pretende retribuir de manera equitativa a los trabajadores, considerando el valor relativo de los puestos y las responsabilidades asociadas a cada uno (Milkovich et al., 2020).

Adicionalmente, la política salarial cumple una función motivacional al incentivar el desempeño, el desarrollo de competencias y la permanencia en la organización.

Organizacionalmente también contribuye a la eficiencia en el uso de los recursos, al establecer límites y criterios claros para el crecimiento de los costos laborales (Varela, 2013).

La política salarial favorece la transparencia y la legitimidad del sistema de compensaciones, reduciendo conflictos laborales y fortaleciendo la confianza entre

trabajadores y empleadores (Dolan et al., 2007).

### **3. Principios rectores de la política salarial**

Entre los más relevantes se encuentran la equidad interna, la competitividad externa, la consistencia interna y la sostenibilidad financiera.

La equidad interna se refiere a la coherencia entre las remuneraciones de distintos cargos dentro de la organización, de modo que puestos de similar valor reciban compensaciones equivalentes.

La competitividad externa, en tanto, implica que los salarios se encuentren alineados con las condiciones del mercado laboral, permitiendo atraer talento sin incurrir en sobrecostos excesivos (Milkovich et al., 2020).

Por su parte, la sostenibilidad financiera exige que la política salarial sea compatible con la capacidad económica de la organización y con su proyección de largo plazo.

### **4. Estructura salarial: salarios mínimos, máximos e intervalos**

La estructura salarial corresponde al marco que organiza los salarios de los distintos cargos, estableciendo rangos o bandas que definen valores mínimos y máximos de remuneración. Estos rangos permiten ordenar los salarios, facilitar la administración de ajustes y controlar desviaciones internas (Varela, 2013).

El salario mínimo de un rango suele asociarse a trabajadores en etapa de ingreso o con menor experiencia relativa, mientras que el salario máximo representa el límite superior que la organización está dispuesta a pagar por un cargo antes de requerir un cambio de nivel o promoción. El intervalo salarial entre ambos extremos posibilita reconocer diferencias de desempeño, experiencia y desarrollo profesional dentro de un mismo cargo (Milkovich et al.,

2020).

Según la Guía Salarial Buk (2025), las organizaciones que utilizan rangos salariales bien definidos presentan mayor consistencia interna y mayor claridad en los procesos de movilidad y ajuste salarial.

- **Tipologías de estructuras salariales**

- a) **Estructura salarial tradicional por grados**

Este modelo se basa en una jerarquía de grados o niveles claramente definidos, donde cada grado agrupa puestos de similar valor relativo. Su principal ventaja radica en la claridad y facilidad de administración, aunque puede resultar rígido frente a entornos dinámicos y estructuras organizacionales más planas (Milkovich et al., 2020).

- b) **Estructura salarial orientada al mercado**

Las estructuras salariales orientadas al mercado utilizan información proveniente de estudios salariales para fijar remuneraciones alineadas con el entorno competitivo. Este enfoque resulta especialmente relevante en mercados laborales altamente especializados, aunque requiere mecanismos de control para evitar distorsiones internas (Buk, 2025).

- c) **Estructura de banda ancha**

Las estructuras de banda ancha reducen el número de niveles jerárquicos y amplían los rangos salariales, otorgando mayor flexibilidad para gestionar compensaciones. No obstante, su eficacia depende de sistemas robustos de evaluación de desempeño y gestión del talento (Milkovich et al., 2020).

## **5. Remuneración variable**

La remuneración variable comprende aquellos componentes del ingreso que no están garantizados y que dependen del cumplimiento de metas individuales, grupales u organizacionales. Incluye bonos por desempeño, incentivos por productividad y premios asociados a resultados específicos (Gerhart & Fang, 2015).

La remuneración variable busca alinear los intereses del trabajador con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, su efectividad depende de la claridad de los indicadores utilizados y de la percepción de justicia del sistema por parte de los trabajadores (Milkovich et al., 2020).

## **6. Compensaciones no salariales**

Los beneficios no salariales, corresponden al conjunto de retribuciones que la organización otorga a sus trabajadores sin constituir salario directo en dinero, pero que representan un valor económico, social y simbólico relevante. Estos beneficios complementan la remuneración base y forman parte integral del sistema de compensaciones totales (*total rewards*) (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020).

Los beneficios no salariales se definen como aquellos elementos de la compensación que buscan proteger, apoyar y mejorar la calidad de vida del trabajador, contribuyendo a su bienestar físico, psicológico, familiar y social, así como a su compromiso con la organización (Dolan et al., 2007).

A diferencia del salario, cuya función principal es retributiva, los beneficios no salariales cumplen funciones preventivas, motivacionales y de fidelización, siendo especialmente relevantes en contextos donde el margen de incremento salarial es limitado o donde la competencia por el talento es elevada (WorldatWork, 2021).

En los **modelos contemporáneos** de gestión de personas, los beneficios no salariales han adquirido un rol estratégico, trascendiendo su carácter asistencial tradicional.

Actualmente, estos beneficios se conciben como una herramienta clave para atraer, retener y comprometer talento, alineando las necesidades de los trabajadores con los objetivos organizacionales (Milkovich et al., 2020).

La práctica demuestra que los trabajadores **valoran crecientemente beneficios asociados a la flexibilidad, el equilibrio trabajo vida personal**, el desarrollo profesional y la seguridad social, incluso por sobre incrementos salariales marginales (Gerhart & Fang, 2015).

El enfoque de **compensación total** (*total rewards approach*) integra salario fijo, remuneración variable y beneficios no salariales en un sistema coherente, orientado a maximizar el valor percibido por el trabajador. Bajo este enfoque, los beneficios no salariales permiten personalizar la propuesta de valor al empleado (*Employee Value Proposition*), adaptándola a distintas etapas del ciclo de vida laboral (WorldatWork, 2021).

Este enfoque reconoce que el valor de la compensación no depende exclusivamente del ingreso monetario, sino también de factores como la estabilidad, el bienestar, el desarrollo y la experiencia laboral global.

Los beneficios sociales tienen por objetivo mejorar el bienestar general del trabajador y su grupo familiar. Entre ellos se incluyen seguros complementarios de salud, seguros de vida, convenios médicos, apoyo psicológico, programas de bienestar físico y mental, y actividades recreativas (Milkovich et al., 2020).

Estos beneficios cumplen una función preventiva, reduciendo el ausentismo, el estrés laboral y los riesgos psicosociales, lo que repercute positivamente en la productividad y el clima organizacional (WorldatWork, 2021).

- **Beneficios de conciliación trabajo vida personal**

Los beneficios orientados a la conciliación laboral buscan facilitar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales. Incluyen modalidades de trabajo flexible, teletrabajo, jornadas adaptables, permisos especiales, licencias parentales extendidas y programas de apoyo al cuidado infantil o de personas dependientes (Dolan et al., 2007).

Este tipo de beneficios ha cobrado especial relevancia en el contexto postpandemia, consolidándose como un factor crítico en la atracción y retención de talento, especialmente en generaciones más jóvenes (Buk, 2025).

- **Beneficios de desarrollo y formación**

Los beneficios de desarrollo comprenden programas de capacitación, formación continua, financiamiento de estudios, planes de carrera, mentorías y acceso a certificaciones profesionales. Estos beneficios refuerzan el compromiso organizacional al demostrar una inversión sostenida en el crecimiento del trabajador (Milkovich et al., 2020).

El desarrollo del capital humano permite a la organización fortalecer sus competencias internas y reducir la dependencia del mercado externo de talento (Varela, 2013).

- **Beneficios económicos indirectos**

Este grupo incluye beneficios que, sin constituir salario directo, generan un ahorro o ventaja económica para el trabajador, tales como vales de alimentación, transporte, estacionamiento, bonos en especies, descuentos corporativos y préstamos preferenciales (Dolan et al., 2007).

Estos beneficios suelen ser altamente valorados debido a su impacto directo en el ingreso disponible del trabajador, y en algunos casos presentan ventajas tributarias para la

organización.

## **7. Diseño de un sistema de beneficios no salariales**

El diseño de un sistema de beneficios no salariales debe basarse en criterios de **equidad interna, sostenibilidad financiera y alineación estratégica**. Se recomienda realizar diagnósticos periódicos de necesidades, considerando variables demográficas, culturales y organizacionales (Milkovich et al., 2020).

Asimismo, resulta clave asegurar una adecuada comunicación de los beneficios, ya que el valor percibido depende en gran medida del nivel de comprensión que tengan los trabajadores respecto de su alcance y utilidad (WorldatWork, 2021).

## **8. Beneficios no salariales y motivación laboral**

Los beneficios no salariales se vinculan especialmente con factores higiénicos y motivadores, según el modelo de Herzberg. Si bien no sustituyen al salario, contribuyen significativamente a la satisfacción laboral y al compromiso organizacional cuando se perciben como justos y pertinentes (Dolan et al., 2007).

Los beneficios personalizados y flexibles generan mayores niveles de compromiso que los beneficios estandarizados, reforzando la importancia de sistemas adaptativos de compensación (Gerhart & Fang, 2015).

- **Impacto organizacional de los beneficios no salariales**

Los beneficios no salariales influyen directamente en indicadores clave de gestión de personas, tales como rotación, ausentismo, clima laboral y desempeño organizacional.

Organizaciones con sistemas de beneficios robustos tienden a presentar mayor estabilidad de su dotación y mejores niveles de engagement (Buk, 2025), Aunque los

beneficios implican costos, estos pueden ser compensados por la reducción de costos asociados a la rotación, el ausentismo y la baja productividad (Milkovich et al., 2020).

## **9. Métodos de fijación de salarios**

Los métodos de fijación salarial pueden clasificarse en enfoques basados en la evaluación de puestos, enfoques orientados al mercado y modelos mixtos. El primero prioriza la equidad interna, mientras que el segundo enfatiza la competitividad externa.

Los modelos mixtos combinan ambos criterios, ofreciendo un equilibrio entre justicia interna y posicionamiento competitivo (Varela, 2013; Milkovich et al., 2020).

## **10. Liquidación de remuneraciones: componentes y deducciones legales**

La liquidación de remuneraciones constituye el documento formal que detalla el cálculo del ingreso del trabajador, incluyendo haberes, descuentos legales y remuneración líquida. En Chile, las deducciones obligatorias incluyen cotizaciones previsionales, de salud, seguro de cesantía e impuestos, conforme a la normativa vigente (Dirección del Trabajo, 2024).

# **ANEXOS**

## Propuesta de Actividad Integradora

### Diseño de un Sistema Integral de Compensaciones y Beneficios Laborales

La actividad integradora tiene por finalidad que el estudiantado aplique de manera articulada los contenidos teóricos, metodológicos y normativos abordados a lo largo de la asignatura, mediante el diseño de un sistema integral de compensaciones y beneficios para una organización real o simulada. Este ejercicio busca consolidar una comprensión sistémica de la compensación como herramienta estratégica de gestión de personas, considerando criterios de **equidad interna, competitividad externa, motivación laboral y sostenibilidad organizacional**.

Se propone desarrollar un proyecto aplicado, orientado al análisis, diagnóstico y diseño de un sistema de compensaciones. El proyecto deberá integrar fundamentos teóricos, evidencia práctica y normativa vigente, asegurando coherencia entre la estructura organizacional, la evaluación de puestos y la política salarial propuesta.

- El informe deberá contemplar, al menos:

a) **Marco teórico.**

**b) Diagnóstico organizacional**, descripción general de la organización seleccionada, análisis de su estructura organizacional y caracterización de cargos representativos. Identificación de brechas salariales, inconsistencias internas y oportunidades de mejora.

**c) Propuesta de sistema integral de compensaciones**, diseño del sistema de evaluación de puestos, definición de estructura o bandas salariales (salarios mínimos, máximos e intervalos), propuesta de remuneración fija y variable, y diseño de beneficios no salariales alineados con la estrategia organizacional.

**d) Impacto esperado y viabilidad**, análisis de los efectos esperados del sistema propuesto sobre la motivación, el desempeño y la retención del talento, junto con una

evaluación general de su viabilidad económica y organizacional.

## Referencias bibliográficas

- **Bibliografía obligatoria**

Juárez Hernández, J. O. (2015). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones* (1.<sup>a</sup> ed.). Grupo Editorial Patria.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Tejedor Sanz, J. (2013). *Gestión de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). Macmillan Iberia.

- **Bibliografía complementaria**

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2016). *Compensaciones: Diseño e implementación* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Granica.

Buk Chile. (2025). *Guía salarial Chile 2025*. Buk SpA.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson Education.

Rojó Franco, E. (2013). *Cuaderno del alumno: Gestión auxiliar de personal (MF0980\_2, transversal)*. Editorial CEP.

Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos (MF0238\_3)*.

Editorial CEP.

WorldatWork. (2019). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards*. WorldatWork Press.

- **Bibliografía normativa**

Dirección del Trabajo. (2023). *Manual de remuneraciones y cotizaciones previsionales*. Gobierno de Chile.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2023). *Código del Trabajo*. Gobierno de Chile.

Servicio de Impuestos Internos. (2024). *Tributación de las remuneraciones*. Gobierno de Chile.

## Glosario de Términos

1. **Análisis de puestos:** Proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre funciones, responsabilidades, requisitos y condiciones de un cargo, que sirve de base para la evaluación de puestos y la gestión de compensaciones.
2. **Ajuste salarial:** Modificación del nivel de remuneración de un trabajador o grupo de trabajadores, originada por razones de equidad interna, desempeño, mercado, inflación o promoción.
3. **Banda salarial:** Rango de remuneraciones definido para un grado o nivel de puesto, compuesto por un salario mínimo, un punto medio y un salario máximo.
4. **Beneficios no salariales:** Compensaciones indirectas otorgadas por la organización que no forman parte del salario base, orientadas al bienestar, la motivación y la retención del talento.
5. **Compensación:** Conjunto total de retribuciones que recibe el trabajador por su aporte a la organización, incluyendo remuneración fija, variable y beneficios no salariales.
6. **Competitividad externa:** Principio que busca asegurar que las remuneraciones de la organización sean comparables y atractivas respecto del mercado laboral de referencia.
7. **Compresión salarial:** Situación en la que existen diferencias salariales reducidas entre puestos de distinto nivel o responsabilidad, lo que puede afectar la percepción de equidad.
8. **Equidad interna:** Principio según el cual los puestos son remunerados de forma proporcional a su valor relativo dentro de la organización.

9. **Evaluación de puestos:** Proceso técnico destinado a determinar el valor relativo de los cargos, con el fin de establecer jerarquías y estructuras salariales coherentes.
10. **Factor compensable:** Elemento del puesto utilizado para su valoración, como responsabilidad, complejidad, conocimientos requeridos, esfuerzo o condiciones de trabajo.
11. **Grado o nivel:** Categoría que agrupa puestos de valor similar dentro de la estructura organizacional y salarial.
12. **Incentivo:** Componente de la remuneración variable destinado a reforzar el logro de resultados o comportamientos alineados con los objetivos organizacionales.
13. **Liquidación de remuneraciones:** Documento que detalla el cálculo del salario, incluyendo haberes, descuentos legales, cotizaciones previsionales e impuestos.
14. **Mercado laboral de referencia:** Conjunto de organizaciones o sectores utilizados para comparar niveles salariales y definir políticas de competitividad externa.
15. **Política salarial:** Conjunto de criterios y lineamientos que orientan las decisiones sobre fijación, ajuste y administración de remuneraciones.
16. **Remuneración fija:** Componente estable del salario, definido contractualmente, que retribuye el cumplimiento de las funciones del puesto.
17. **Remuneración variable:** Componente de la compensación cuyo monto depende del desempeño individual, grupal u organizacional.
18. **Salario base:** Remuneración fija asignada a un puesto, excluyendo incentivos y beneficios no salariales.

19. **Salario líquido:** Monto final percibido por el trabajador luego de aplicados los descuentos legales, previsionales y tributarios.
  
20. **Sistema de compensaciones:** Conjunto integrado de políticas, prácticas y estructuras destinadas a administrar la retribución del trabajo de manera coherente y estratégica.