

Una Alternativa para Puestos Técnicos, Profesionales y de Supervisión

Cualquier gestor de capital humano estará de acuerdo cuando decimos que los tabuladores salariales son herramientas de enorme beneficio en el ordenamiento de las compensaciones fijas, tanto en términos de equidad interna como en términos de competitividad respecto al mercado salarial. También estarán de acuerdo con nosotros cuando reconozcamos que éstos tienen una clara debilidad: *estancamiento salarial*.

Cuando hablamos de estancamiento salarial nos referimos a que, aun cuando un tabulador puede definir un rango razonable de recorrido salarial para cualquier empleado, inevitablemente llegará un momento en el cual el mismo tabulador exija el congelamiento del salario por haber alcanzado el máximo establecido. Esto es válido inclusive en tabuladores menos tradicionales, es decir, aquellos que únicamente definen una tarifa meta por nivel y cualquier ingreso adicional proviene de bonificaciones por el cumplimiento de metas, dado que la tarifa meta es en sí mismo un "techo" salarial mensual.

Pero bien, también debemos reconocer que precisamente esa es una de las principales razones para implementar tabuladores salariales, es decir, para mantener un razonable grado de control y evitar distorsiones internas y respecto al mercado. No obstante, sigue siendo válido que al momento que el salario de un empleado llega al máximo permitido para su puesto, se producirá el inevitable estancamiento salarial.

Lamentablemente, para muchos puestos en las organizaciones sólo existe una solución al estancamiento y ello implica promover al empleado hacia un puesto de mayor nivel de clasificación, abriendo automáticamente el techo permitido. En nuestra región esta es una solución que se presenta en pocos casos, sobretudo en puestos de los niveles iniciales de clasificación en los cuales existe una tendencia clara a permanecer en la misma función durante mucho tiempo, e inclusive durante toda la vida del empleado en la empresa (ordenanzas, motoristas, auxiliares administrativos, etc.). Sin la intención de entrar en un análisis de realidad económica y social de nuestros países, lo cierto que para esos casos no existe una solución satisfactoria al estancamiento salarial, pero para el grueso de puestos técnicos y profesionales, existe la alternativa de establecer *Escaleras Profesionales*, algo que pocas empresas están aprovechando.

¿Qué es una Escalera Profesional?

Por definición, una escalera profesional es un tabulador paralelo que se basa en niveles de especialización dentro de una misma función genérica, sin que para su progresión se exija un cambio de puesto. La clave en esta definición es el término *niveles de especialización*.

Tomemos por ejemplo el puesto de Mecánico Automotriz. Sin duda podemos identificar diferentes niveles de especialización dentro de este puesto. Por un lado existirá el mecánico automotriz que es capaz de realizar actividades básicas como cambios de aceite, reemplazo de neumáticos, revisión y limpieza de frenos, etc. Por otra parte puede contarse con un mecánico automotriz que, adicionalmente a las actividades anteriores, es capaz de realizar afinado de motor, ajustes al sistema de dirección, revisión de sistemas eléctricos, etc. Siguiendo la misma lógica, podemos luego contar con un mecánico automotriz que adicionalmente puede desmontar motores, hacer reparaciones a cajas de

cambio manuales y automáticas y reparación de fallas en los sistemas eléctricos y electrónicos del vehículo.

Es evidente la progresión en la especialización de la función, teniendo mucho cuidado en no confundir una escalera profesional con una progresión por antigüedad. En la escalera profesional se definen claramente las competencias técnicas (y si se desea también las conductuales) que se requieren para poder progresar en dicha escalera, así como las políticas y procedimientos para acceder a los diferentes escalones.

Probablemente habrá quien hasta este punto no vea nada nuevo con este planteamiento, es decir, simplemente se está hablando de un Mecánico Automotriz I, II y III, algo que puede existir en cualquier organización que posee este tipo de puesto. Aunque el concepto es similar, lo



que sucede en la gran mayoría de casos que hemos encontrado es que, ni están definidas claramente las competencias de cada escalón, ni existe un procedimiento formal para su administración, ni se promueve el aprendizaje activo y estructurado de todos los involucrados para que adquieran las competencias de manera acumulativa, independientemente de la apertura de plazas con dichas exigencias. Sin lo anterior, realmente lo que se tiene es una progresión por antigüedad, que es precisamente lo que aconsejamos de manera muy enfática debe evitarse.

Cuando decimos progresión por antigüedad, en el mejor de los casos nos referimos a que dejamos que el desarrollo se dé "por naturaleza" (pasa tanto tiempo que eventualmente la persona va aprendiendo poco a poco nuevas competencias técnicas) y en el peor de los casos simplemente se le cambia de número romano en la nómina a la persona con la excusa de darle un aumento salarial después de un par de años.

¿Dónde Caben la Escaleras Profesionales?

Teóricamente, una escalera profesional puede ser definida para cualquier puesto funcional, no obstante en la práctica se recomienda limitarse a cargos en los que se puede diferenciar sin mucha controversia diferentes niveles de especialización. En esto podemos encontrar analistas y técnicos en áreas informáticas, técnicos industriales en planta, residentes o administradores de proyectos, mecánicos, electricistas, soldadores, asistentes y técnicos contables y financieros, jefes de sucursales y agencias, analistas de créditos, ejecutivos comerciales y de ne-

gocio, técnicos de recursos humanos, jefes de marca, entre otros. Como se puede observar, la lista ejemplifica puestos de tipo técnico profesional y de supervisión primordialmente.

La Relación con el Estancamiento Salarial

Pero, a todo esto, ¿que tienen que ver las escaleras profesionales con el estancamiento salarial? Tomemos una escalera profesional llamada *Técnico Informático* que presenta 4 escalones o grados de desarrollo:

Grado	Competencias Técnicas *	Tabulador Salarial
I	<ul style="list-style-type: none"> Administración y Configuración de Sistemas Operativos para Estaciones de Trabajo Instalación de Equipo Periférico Común Operación Avanzada de Software de Productividad 	7
II	<ul style="list-style-type: none"> Administración y Configuración de Sistemas Operativos para Servidores Programación Básica Basada en Objetos y Macros en Software de Productividad Configuración de Usuarios y Accesos en Ambiente de Redes Locales 	8
III	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Plataformas de Bases de Datos Programación Avanzada Basada en Objetos Diseño de Sitios Web 	9
IV	<ul style="list-style-type: none"> Administración y Configuración de los Sistemas de Comunicación LAN y WAN Administración y Configuración de Sistemas de Seguridad Informática. Administración y Desarrollo de Sitios Web Interactivos Programación Mediante Lenguajes de Bajo Nivel (C++) 	10

* Las competencias son acumulativas, es decir, las competencias del Grado II asumen que ya se cuenta con las del Grado I.

Mediante esta escalera podemos contratar a un técnico que reúne las competencias técnicas del Grado I con un salario correspondiente a la categoría 7 del tabulador. Progresivamente nos aseguramos que la persona se involucre en entrenamiento y práctica que le permitan adquirir las competencias de los siguientes grados, ya sea que tenga asignadas de forma continua actividades que requieran dichas competencias o no.

Es decir, una vez la persona demuestra contar con las competencias del Grado II su salario es incrementado a que coincida con el tabulador en su categoría 8, aunque siga siendo un técnico informático (naturalmente se requerirá un proceso formal de certificación de competencias técnicas). De la misma manera puede pasar al Grado III y IV, incrementando su salario de la misma forma sin que en el fondo la persona pase a ocupar otro puesto. Claro que llegará un momento en el cual, si no tiene potencial para ocupar posiciones de mando dentro de áreas informáticas, topará en la categoría 10 del tabulador, pero para que esto suceda pueden pasar hasta 10 años, tiempo durante el cual hemos eludido el estancamiento y hemos ofrecido un crecimiento a la persona. De hecho, el Grado IV podría implicar un salario igual o superior al de puestos de mando en la organización para otras especialidades.

La característica más notable de una escalera profesional es que una vez se ha "ganado" un grado, esto califica a la persona a realizar actividades acorde al grado obtenido y aquellas de grados inferiores en cualquier momento y según se requieran en la organización. Claro que lo habitual será aprovechar competencias especializadas para actividades especializadas, pero sin encasillar el puesto.

Conclusiones

La clave de este enfoque se puede resumir en dos puntos:

- Definición de la tabla de competencias y el procedimiento para el crecimiento.
- Pro-actividad de la empresa para el desarrollo de las competencias y el crecimiento dentro de los escalones.

Es mediante esta estrategia que se puede ofrecer un crecimiento a puestos que reúnen características técnicas, profesionales y de supervisión sin que necesariamente se presenten vacantes en puestos diferentes dentro de niveles superiores, y sobretodo, evitando la tentación de incrementar sueldos por mera antigüedad.

Adicionalmente, se complementa cualquier programa de carrera y sucesión, pues estamos desarrollando competencias que, al existir las vacantes superiores, incrementan la oferta interna de candidatos potenciales. Por todas partes salimos ganando, y aunque implica una inversión en salarios y en entrenamiento, es una inversión con muy buenas perspectivas de retorno.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 - DINAMIKA, S.A.