



## **Guía para Negociación de Ofertas de Trabajo**

*¡Es sólo el comienzo!*



## CONTENIDO

<b>Introducción: 4 Focos a considerar</b> .....	3
I. Preparación .....	3
I. a. Acerca de ti: que evaluar antes de empezar .....	3
<b>I. b. El mercado</b> .....	5
<b>I. c. La empresa, institución u organización</b> .....	6
<b>I. d. Los procesos de selección y contratación</b> .....	6
II. Contenidos: Qué se puede negociar .....	8
II. a. El Cargo .....	8
II. b. Las Compensaciones .....	9
II. c. Los Beneficios .....	11
II. d. Otros .....	12
III. Práctica y tácticas .....	13
III. a. Práctica .....	13
IV. b. Tácticas .....	14

*¡Es sólo el comienzo!*



## Introducción: 4 Focos a considerar

La etapa final de un proceso de selección frecuentemente considera, en sus etapas finales, la negociación de las condiciones contractuales y otras que constituirán la oferta que la organización hace al candidato.

En esta Guía revisaremos diversos aspectos a considerar para la obtención de la mejor oferta posible, para eso pondremos atención a cuatro focos:

- I. Preparación
- II. Contenidos: Qué se puede negociar
- III. Practica y tácticas

### I. Preparación

Preparar la información y las condiciones para negociar adecuadamente, es una tarea importante que requiere levantar información clara y tomar decisiones respecto a cómo abordarla. Los puntos siguientes son una agrupación de los elementos más importantes a analizar para fijar una posición y preparar la negociación por venir.

Los cuatro ejes para considerar son:

- a. Acerca de ti
- b. El mercado
- c. La empresa
- d. Los procesos

#### I. a. Acerca de ti: que evaluar antes de empezar

##### 1. Tus necesidades

Antes de abordar un proceso de negociación es necesario identificar las condiciones mínimas de aceptación de una oferta, los límites para que una propuesta sea viable.

##### a. Ingresos

Es recomendable definir cuáles sería los ingresos mínimos requeridos. Este valor es una referencia, bajo ninguna perspectiva sería automáticamente, la renta que esperar. Lo importante aquí es definir el punto mínimo de ingresos, en que no habría pérdidas en el período por tener una renta menor, este punto podría estar abajo del promedio del mercado, es una referencia.

*¡Es sólo el comienzo!*



Esto puede producir varias respuestas, desde un nivel mínimo teórico (con esa renta no tengo pérdidas, pero tampoco ahorros) hasta un nivel “mínimo realista”, considerando las rentas de mercado de la posición.

**b. Calidad de vida**

Trabajar fuera de la ciudad, los traslados diarios, desplazarse con la familia, el trabajo por turnos fuera del hogar, jornadas de trabajo con permanencia en la operación, etc., son ejemplos de condiciones que podrían afectar nuestra calidad de vida, por lo que se requiere tener muy claro cuáles son las condiciones que estaría dispuesto a aceptar, cuales no y por supuesto, cuales estaría dispuesto a negociar y en qué condiciones.

**c. Familia**

Un aspecto muy relevante para considerar es nuestra situación familiar, ya que la flexibilidad o ciertas restricciones podrían tener que ver con nuestra situación familiar y el rol que tenemos en ella. Por ejemplo, en el caso de familias con hijos pequeños la flexibilidad frente a un traslado es mayor, a diferencia del caso de hijos mayores. Así mismo si se tiene la responsabilidad y cuidado de un adulto mayor.

## 2. Tus objetivos

**a. Tu estrategia de empleabilidad / desarrollo**

Responder a las preguntas ¿Cómo se alinea esta posición con mi estrategia de empleabilidad futura? y/o ¿de desarrollo profesional? Esto supondrá acumular información y evidencia, más allá de lo que el reclutador mencione, que nos permita responder con certeza y definir los márgenes en que una oferta sería atractiva o no, para ti, de tal manera que podríamos “ponerle precio” disminuyendo o elevando nuestra posición de acuerdo con este factor.

**b. Tus planes personales**

No se debe obviar la consideración de los planes personales al valorar una oferta, que podría ser más o menos atractiva (o de condiciones más o menos exigentes de parte tuya) de acuerdo con su alineamiento con tus planes personales.

## 3. Tu “valor” actual

**a. Análisis de tu última renta:**

Esto requiere trabajo de obtención de información actualizada respecto al nivel de la última renta en relación con mercado (para cargos comparables o similares basados en una

*¡Es sólo el comienzo!*



metodología), historia laboral y carrera, industria o empresa en la que estás o estabas, circunstancias que afectaron tu nivel de renta (Planes de retención, bonos especiales, etc.).

Tu última renta no obligatoriamente debe ser tu “Expectativa” para tu próximo cargo, debido a que tu última renta puede haber estado Sobre, Bajo o En el Mercado. Es normal que cuando uno lleva varios años trabajando en un mismo cargo y en una misma empresa y ha recibido aumentos vía mérito, se puede encontrar sobre el mercado. De igual manera puede ser que mi última empresa estaba dentro de las industrias que pagan menos a nivel de mercado, y recibo una oferta de una empresa que se encuentra dentro de las industrias que mejor paga en el mercado, en ese caso es razonable optar a una mejor remuneración.

Otro elemento a considerar es el sector de actividad de dónde vienes, no todos los sectores de actividad remuneran de igual forma a cargos equivalentes. Por ej. en el sector de la minería las compensaciones son un 25% a 30% superior a otros sectores, otro sector que remunera sobre el mercado es el bancario y las multinacionales.

Las cifras nos indican que aprox. entre un 20% a 25% de las personas que están en procesos de búsqueda obtienen una mejor compensación, entre un 30% a un 35% ve disminuido su nivel de compensación, y finalmente entre un 40% a un 50% mantiene su nivel de compensación.

#### 4. Tus negociables y NO negociables

Definir con claridad los límites y rangos que el análisis anterior establece. Qué aspectos son flexibles y cuáles son NO negociables. Puede ser; el tipo de Industria, el traslado de una ciudad, el trabajo el fin de semana, el tipo de producto, etc.

### I. b. El mercado

#### a. Investigar características del mercado de búsqueda

Si consideramos diferentes industrias, tamaños y tipos de empresas, encontraremos diversas realidades en relación con compensaciones y beneficios. Algunas serán muy estructuradas y con políticas muy definidas (que en ocasiones pueden ser más rígidas, pero confiables, al negociar) y en el otro extremo, las hay sin políticas definidas.

En esta misma línea hay ciertas empresas que dentro de su Estructura de Compensaciones, incluyen la remuneración mensual, un bono anual y diversos beneficios monetarios (aguinaldos, bonos de vacaciones, otras asignaciones) y otras prestaciones (seguros de salud, vacaciones adicionales, otros), mientras que otras empresas solo cuentan con la remuneración mensual y un bono variable anual, sin contener otros beneficios monetarios y no monetarios. Lo anterior implica que muchas veces para hacer una adecuada

*¡Es sólo el comienzo!*



comparación con mi compensación anterior y la propuesta de nueva compensación, se debe hacer un análisis de anualizar todas las remuneraciones y beneficios monetarios.

b. **Investigar características de la industria,**

Algunas industrias son muy heterogéneas en relación con su abordaje de las compensaciones y beneficios, otras mantienen similitudes relevantes en relación estos temas. Se requiere identificar si existen prácticas comunes, que permitan definir expectativas o comprender realmente una oferta. p.e. para una industria cierto tipo de bonos podría ser el estándar, mientras que en otra varíe de empresa a empresa.

c. **Identificar la denominación del cargo**

La denominación o las denominaciones que el cargo puede tener en diferentes industrias o empresas pueden hacer difícil la comparación de datos respecto ingresos y beneficios, algunos son posiciones con denominación estándar en amplios segmentos del mercado (lo que no implica que no haya variabilidad) mientras que otras posiciones pueden ser denominadas de manera particular, lo que dificulta su comparación.

### **I. c. La empresa, institución u organización**

Conocer las características y particularidades de la organización en la que se inicia un proceso, es clave para progresar en él. La calidad de la información permite preparar adecuadamente las entrevistas, pero también la negociación. Antes mencionamos tener información respecto a condiciones de compensaciones y beneficios, pero tener información clara (a veces la vamos descubriendo a lo largo del proceso) permitirá definir con una mejor aproximación lo que llamaremos la Oferta Total, que como mencionamos antes puede incluir una amplia gama de aspectos que balancear para apreciar tal oportunidad, p.e. Oportunidades de desarrollo en términos de políticas o porque se estará a cargo de un proyecto nuevo que permite el desarrollo de nuevas competencias, mayor visibilidad en el mercado, cultura organizacional, calidad de vida, etc.

### **I. d. Los procesos de selección y contratación**

a. **Cómo son los procesos**

Un proceso de reclutamiento, selección y contratación es un conjunto de actividades estructuradas por la organización, para encontrar persona(s) que cumplen un perfil, para cubrir una vacante. Tales actividades pueden considerar diversos actores externos e internos, mayor o menos grado de orden y secuencialidad, pueden tener pocas etapas o muchas, tomar un tiempo breve (un par de semanas) o largo (meses). Es importante señalar aquí que el orden y temporalidad de los procesos se ve afectada por circunstancias que involucran a los actores que participan, como del negocio. Administrar las expectativas y los tiempos será clave para nuestra disposición y estrategia de negociación. p.e. Vacaciones de un Gerente, lanzamiento de un producto, o negociación colectiva, etc.

*¡Es sólo el comienzo!*



#### b. Estructura

Un proceso bien estructurado debiera tener forma de embudo, con muchos candidatos al inicio y pocos al final, con actividades masivas menos intensivas en “horas profesionales caras” al inicio y, en consecuencia, las entrevistas al final. En un proceso así estructurado la negociación como tal ocurrirá al final del proceso. Se hace necesario decir que la variabilidad y eficiencia de los procesos es alta, de manera que no es raro que un número significativo se salgan de esta norma.

En varios casos el proceso contemplará la participación de un reclutador (y evaluador externo). Entre ellos es frecuente la ejecución de algunas actividades secuenciales, breve entrevista telefónica, entrevista por consultor y a veces entrevista por socio o consultor senior. Lo relevante en este caso es que muchos reclutadores con el propósito de hacer más eficientes sus propios tiempos preguntarán por renta o rangos de renta en la entrevista telefónica, se requiere estar preparados para ello.

Un factor relevante para considerar es que a medida que avanzamos en el proceso el número de candidatos disminuye y por lo mismo su poder de negociación se va incrementando (la organización tiene menos opciones).

#### c. Actores

Los procesos pueden tener la participación de diversos actores: Reclutadores externos (HH), diversos niveles y profesionales de RRHH, diversos niveles y profesionales de tu área específica (dentro o fuera del país), a veces un área específica de contratación. En procesos muy estructurados cada uno tendrá un rol específico y no se superpone con otros, la negociación ocurrirá en etapas avanzadas. En otros casos, bastante habitual, los roles se superponen (lo que se refleja en entrevistas que se repiten en contenidos y preguntas), no será infrecuente que pregunten por expectativas en varias ocasiones. En ambos casos es crítico identificar quienes tienen el poder de decisión en relación con la negociación.

De cara a la negociación es bueno identificar los roles y a veces las agendas de cada actor en el proceso. Un reclutador externo puede ser o no un apoyo de cara a la negociación, en ocasiones asegurar el éxito del candidato es relevante para un buen cierre de su aporte. El jefe de la posición podría o no tener premura en completar la posición, puede o no tener poder para decidir, en otras ocasiones depende de su jefe. RRHH puede tener poder y una agenda relacionada con mantener equilibrio interno. Consecuentemente se requiere tener claridad la posición e intereses de todas las partes comprometidas.

#### d. Carta Oferta

*¡Es sólo el comienzo!*



Es una práctica habitual que las empresas envíen al candidato seleccionado una Carta Oferta, en la cual se indica el cargo, las compensaciones fijas (expresadas en rem. Bruta), algunos beneficios monetarios y otros beneficios si proceden. La carta incluye una fecha para su respuesta. Lo adecuado es acusar recibo de la carta y solicitar una reunión para aclarar aspectos y de proceder a negociar algunas condiciones.

#### e. Contratación

La contratación puede ser parte formal del cierre del proceso o tener una estructura formal y administrativa distinta, como tal puede tener diferencias, distorsiones o errores, por eso es que no debe considerarse cerrado el proceso hasta tener documentos formales que acrediten lo acordado, es más este proceso en ocasiones abre nuevos espacios de negociación, con un poder negociador más alto aún.

## II. Contenidos: Qué se puede negociar

Un punto principal es que la renta no es lo único negociable, de hecho, la negociación puede considerar:

- El Cargo
- Las Compensaciones
- Los Beneficios
- Otras (no sorprenderse)

### II. a. El Cargo

Algo que no debe ser dejado de lado al momento de negociar tiene relación, no solo con las condiciones de satisfacción que buscamos conseguir, sino también con condiciones de éxito en la posición, es decir si el diseño del cargo favorecerá el desarrollo de sus objetivos.

#### a. Nivel del cargo, Rango, Nombre.

A qué cargo reporta la posición puede ser determinante para el éxito, por lo que esto puede ser un punto relevante que negociar. Así mismo cuál es el rango de este, p.e. el líder de un proyecto de transformación tendrá más efectividad si tiene al menos el rango de los pares a los que afecta en el proceso.

La nomenclatura de los cargos varía de industria a industria, de manera similar entre empresas. Hay organizaciones en que la denominación de los cargos es parte de definiciones estrictas, ligadas a nivel, rango y renta (p.e. está definido por ley). En otras la denominación puede ser más flexible. En algunos casos como parte de tu gestión de marca personal de cara al mercado, puede ser relevante negociar el título del cargo.

*¡Es sólo el comienzo!*





b. **Expectativas y metas por cumplir.**

Redefinir y acordar las expectativas y metas que la organización se propone para la posición puede ser crítico para la evaluación del éxito futuro, por lo que es un espacio de consideración en este proceso.

c. **Plazos.**

De manera similar a las metas el momento para renegociar los plazos para cumplirlas puede ser precisamente antes de ingresar.

d. **Recursos disponibles.**

Bastante más frecuentemente de lo esperado el diseño de una posición no ha considerado detalladamente los recursos necesarios para el cumplimiento de su propósito. Una demostración de competencia en el área, así como otro aspecto a negociar serán los recursos disponibles para su ejecución.

e. **Autonomía para cambios e inversiones.**

El ingreso a una estructura preexistente puede requerir cambios, nuestro diagnóstico puede ir formándose en proceso de selección mismo, pero indudablemente se completa tras haber ingresado a la organización. Asegurar la autonomía para cambios y recursos asociados puede ser otro factor crítico de éxito.

## II. b. Las Compensaciones

Hemos mencionado en varios puntos la variabilidad que encontraremos en el mercado respecto a las políticas de compensaciones, claridad, orden, flexibilidad y variedad de situaciones que podemos encontrar, por eso es importante entender que la oferta podría contener una variedad de componentes que pueden ser más o menos negociables y que agregados pueden significar variaciones significativas en los ingresos asociados.

a. **Remuneración Fija**

Tres consideraciones relevantes respecto a este punto, el primero tener claridad al conversar si la contraparte está refiriéndose a renta líquida o bruta.

El segundo punto es verificar al recibir la oferta son los ítems considerados como remuneración fija por parte de la contraparte.

El tercero tiene que ver con algo mencionado cuando hablamos de Preparación, al considerar estudios de renta debemos tener claro cómo han definido la renta que estamos

*¡Es sólo el comienzo!*



usando como referencia, ya que algunos hacen una agregación de la renta total, calculando un promedio mensual, otros la renta bruta recibida en la posición.

Hay que entender que los rangos para negociar la remuneración fija, puede ir de 0% a un 20%, dependiendo el tipo de empresa (a empresa más grande y estructurada menos negociación) y si el cargo es nuevo o es reemplazo.

b. **Remuneración Variable (Bono Anual)**

Este puede ser un elemento central en la estructuración de la remuneración. Los profesionales de áreas comerciales están más habituados a este esquema, pero puede ser parte de una efectiva estrategia de negociación.

La naturaleza de la remuneración variable habitualmente la liga a la consecución de ciertos resultados, de tal manera que dicho de manera simple vincula la remuneración de sus miembros con el éxito de la organización, otorgándole flexibilidad a ésta para su sostenibilidad.

En este punto, dependiendo del mes de ingreso es importante asegurarse que el Bono Anual se cancelara en forma proporcional a los meses trabajados, esto pues algunas empresas tienen definiciones de la existencia de antigüedad mínima para poder pagar el Bono Anual.

c. **Vacaciones Adicionales**

Su valor tendrá directa relación con su situación personal, el valor otorgado dependerá de las necesidades, la calidad de vida deseada, la familia. Para algunos que no detectan espacio de flexibilidad en otros ítems este puede ser muy relevante.

d. **Propiedad**

Una forma más agresiva de variabilizar la remuneración, sin embargo, debe considerarse cuidadosamente en relación con el porcentaje que se recibe, el pacto de accionista que lo regule, si compromete aportes en situaciones de incrementos de capital, como se liquida si se dejara la sociedad, etc.

e. **Modalidad de Trabajo**

En la actualidad una variedad de empresas están ofreciendo a sus trabajadores, la opción de una flexibilidad en los horarios de trabajo y en la modalidad presencial o virtual. Si la empresa es de un cierto tamaño y tienen políticas y reglamentos al respecto, la opción de negociar algo distinto se hace difícil. Al contrario, si es una empresa más pequeña o nueva, las opciones de negociar modalidad o flexibilidad horaria se incrementa.

*¡Es sólo el comienzo!*



f. Viajes

Si los viajes son una condición habitual en el desempeño de la posición, es relevante definir las condiciones o tener claridad de las políticas organizacionales respecto el tema p.e. tipo de pasajes, hoteles, compensaciones extras, compensación con días libres por días de fin de semana de viaje, viáticos, etc.

g. Estacionamiento / Movilización

Podría ser considerado una minucia, pero evalúe detenidamente el emplazamiento de su trabajo, analizando el gasto que puede significar arrendar un estacionamiento si es que la organización no lo provee. De igual manera si el cargo implica tener que desplazarse frecuentemente ya sea para visitar clientes, proveedores o sucursales, se puede considerar negociar asignaciones de movilización, que pueden incluir: combustible, peaje carreteras, mantención, etc.

## II. c. Los Beneficios

Antes de cerrar el acuerdo es bueno tener claridad de conocer los beneficios que la organización ofrece o considera para la posición a la que está postulando. Algunas organizaciones tienen beneficios que valorizados pueden significar un incremento significativo de renta, recibido a través de servicios o ahorros producidos por los beneficios.

Los beneficios mencionados entre a. y e. suelen tener vigencia en la actualidad, mientras que los señalados de f en adelante están en proceso de retirada, aun cuando algunas organizaciones (cada vez menos) los siguen entregando.

*¡Es sólo el comienzo!*



- a. Celular, Notebook
- b. Seguro de Salud Complementario
- c. Días adicionales de Vacaciones, permisos
- d. Jornadas flexibles, teletrabajo
- e. Capacitación online
- f. Automóvil Compañía
- g. Indemnización todo evento y sin tope
- h. Beneficios Sociales y para Cargas Familiares
- i. Asignación de Escolaridad
- j. Pago estudios de Postgrado
- k. Aguinaldos, de Fiestas Patrias y/o Navidad
- l. Bono de Vacaciones
- m. Stock Options

## II. d. Otros

Existen otros aspectos que variaran según el caso particular, pero que es importante tener en cuenta, ya que podían hacer de un acuerdo un resultado no plenamente satisfactorio para ambas partes si no son tratados apropiadamente.

### a. Fecha de inicio

Naturalmente quien contrata quiere contar con el ocupante del cargo lo más pronto posible pero así mismo entiende que el candidato puede tener restricciones para hacerlo. Tomar vacaciones antes de ingresar o dejar a su anterior empleador de una manera adecuada puede ser restricciones que requieren acordar.

### b. Vacaciones

Normalmente una persona que ingresa a una organización tendrá vacaciones al cumplir un año dentro de la misma, pero si no se han tomado vacaciones o se tiene contratado un viaje para cierta fecha en adelante, este será un tema que es bueno conversar antes del cierre final.

### c. Localidad

Si para ocupar el cargo se necesita vivir en una localidad distinta a la de él, se puede pactar, que su permanencia será durante los días laborales, dejando los días de fin de semana, libres y/o festivos, en su localidad de origen.

### d. Gastos de reubicación

Cuando el aceptar una oferta implica el trasladarse de ciudad o país, es posible negociar el recibir el pago de los gastos de traslados, de usted y su familia y de los enseres personales.

*¡Es sólo el comienzo!*



e. **Reembolso de gastos**

Si el cargo implica tener que desplazarse constantemente dentro o fuera de la ciudad, se pueden pactar reembolsos por el uso del vehículo (combustible, carreteras, estacionamientos, mantención, otros.)

### III. Práctica y tácticas

#### III. a. Práctica

a. **Obtenga la oferta por escrito**

Asegúrese de obtener la oferta por escrito, ojalá como “carta oferta”, no sólo porque tiene respaldo legal, sino porque permite tener un tiempo para pensar la oferta, revisar el detalle de esta y descubrir errores o diferencias respecto a lo conversado, así como identificar puntos en los que se requiere aclaración. Podemos preguntar dudas y a veces puede ser la forma en que ganamos algo de tiempo (como indicamos antes).

b. **Aclarar términos poco familiares o imprecisos**

Verifique la comprensión de los términos que se negocia o acuerden, es legítimo aclarar todas las dudas en el proceso.

c. **Negociar un tiempo de respuesta**

Acuerde un tiempo para dar la respuesta, ya sea para su propia reflexión o para dar espacio a otra oferta. En todo caso suele tratarse de días, no es un período extenso.

d. **Comparar con los estándares de la industria**

Revise y verifique la oferta total con la data que tenga de la industria.

e. **Mirar desde el punto de vista del empleador**

Como ya indicamos analice las características y la situación de su empleador y sus restricciones si las tiene. Recuerde que habrá casos en los que lo que negocie al entrar será clave por que estando dentro es más difícil, mientras que en otras situaciones la organización está de verdad haciendo un esfuerzo para atraerlo.

f. **Decida cómo responder:**

Recuerde que tiene tres opciones para responder a una oferta:

- Aceptar
- Declinar
- Negociar

g. **Renunciar a su anterior empleo**

Considere que la forma de dejar su antiguo empleo puede afectar su Marca Personal, sea respetuoso, planifique cómo apoyar, pero asegúrese de cerrar.

*¡Es sólo el comienzo!*



Eventualmente podría recibir una contraoferta de su empleador, considere los puntos anteriores y tome una decisión sobre su curso de acción.

#### IV. b. Tácticas

- a. Recuerde que se está negociando desde el inicio.
- b. Comience con lo que hay acuerdo y sea flexible.
- c. Lo que no se negocia en su momento, difícilmente se obtendrá en un futuro cercano.
- d. No pierda nunca la Objetividad, puede haber otros buenos candidatos.
- e. Anticípese a la posición límite del Empleador, saber hasta dónde presionar.
- f. Jamás argumente en base a su necesidades y realidades financieras.

*¡Es sólo el comienzo!*