

Compensación (Administración de salarios)

El carácter múltiple del salario

Salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta. Salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extra, etc. La suma de salario directo e indirecto constituyen la remuneración. La remuneración es género y el salario es especie. El salario nominal es el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En economía inflacionaria, el salario nominal sufre erosión si no es actualizado periódicamente. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo. La sola reposición de salario real no significa aumento salarial: el salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el período anterior. De aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y aumento de salario (crecimiento del salario real).

De acuerdo a su complejidad el salario puede considerarse de modos distintos:

- Es el pago de un trabajo
- Es una medida del valor de un individuo en una organización
- Ubica a una persona en una jerarquía de status dentro de la organización

El salario para las personas

A cambio de un salario (elemento simbólico intercambiable: el dinero) el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, su esfuerzo y su vida. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones

Los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción (el trabajo) como un intento de conseguir un retorno mayor.

El compuesto salarial

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios determinando sus valores. El conjunto de los factores externos e internos se denomina compuesto salarial (wage mix). Los factores son:

- Tipología de los cargos de la organización
- Política salarial de la organización
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida)
- Sindicatos y negociaciones colectivas
- Legislación laboral

Concepto de administración de salarios

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, con relación a:

- Los salarios con respecto a los mismos cargos de la propia organización (equilibrio interno de salarios). Se logra mediante la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo (equilibrio externo). Se logra mediante la investigación de salarios.

Con esta información se define una política salarial, que es un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Los objetivos de la administración de salarios son:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo al cargo que ocupa
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento
- Ampliar la flexibilidad de la organización dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración de la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados
- Facilitar el proceso de la nómina

Evaluación y clasificación de cargos

Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos con el fin de colocarlos en un orden de clases que sirva de base para un sistema de remuneración. Se relaciona en lo fundamental con el precio para el cargo.

Métodos de evaluación de cargos

Método de escalonamiento (job ranking)

Para aplicar este método primero ha de hacerse el análisis de cargos. Se basa en una comparación cargo a cargo con un criterio de referencia. Es un método no cuantitativo. Hay dos maneras de aplicar este método:

- Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento
- Se define el criterio de comparación entre cargos
- Con relación al criterio elegido, se definen los puntos extremos del escalonamiento
- El límite superior, o sea, el cargo que tiene la mayor cantidad posible del criterio elegido
- El límite inferior (el que tiene la menor posible)
- Se comparan los cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándolos en orden creciente o decreciente
- El escalonamiento es la propia clasificación de los cargos
- Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muestrales) de diversas cantidades del criterio elegido
- Se define el criterio de comparación

- Se definen algunos cargos de referencia (muestrales) que representan cantidades variadas del criterio elegido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo). Cada cargo de referencia funciona como foco alrededor del cual se agrupan otros cargos. A medida que se comparan con él y se escalonan, el de referencia va perdiendo su utilidad y surgen otros puntos de referencia nuevos.
- Los cargos de referencia se ponen de modo creciente o decreciente
- Los demás cargos se comparan con cada uno de los de referencia y se escalonan.
- El escalonamiento es la propia clasificación de los cargos

Es el método más simple, porque no exige mucho detalle en el análisis de cargos, es rápido, y tiene un mínimo costo de tiempo, energía y recursos. Aunque produzca una estructura de cargos muy poco discriminativa, otorga una base aceptable para discusión y negociación. Es un método no analítico, porque los cargos se comparan como un todo sin entrar en detalles. Es no cuantitativo porque no da ninguna indicación del grado de diferencia entre cargos y sólo indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo.

Método de categorías predeterminadas (job classification)

Podría llamarse método de escalonamientos simultáneos. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. Luego se aplica el método de escalonamiento simple en cada uno de esos conjuntos o categorías de cargos.

Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos, por ejemplo:

- Cargos de trabajo por mes
- De supervisión
- De ejecución
- Cargos de trabajo por horas
- Especializados
- Calificados
- No calificados o de brazos

Una vez que se ha determinado el número de categorías de la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Estas definiciones deben escribirse y pasan a constituir un marco o patrón con respecto al cual los demás cargos se evalúan y clasifican. Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos que los del método anterior. En general se forma una comisión de evaluación de cargos. Este método da la impresión de ser arbitrario o de no traducir la realidad. Una vez implantado puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. Es más elaborado que el anterior y permite con mucha facilidad que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Es no analítico y cualitativo.

Método de comparación de factores (factor comparison)

Abarca el principio de escalonamiento y es analítico porque los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación. Hay cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos

- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Las etapas de aplicación, después del análisis de cargos son:

- Elección de los factores de evaluación. La idea es identificar pocos y más amplios factores para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
- Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación
- Elección de los cargos de referencia
- Escalonamiento de los factores de evaluación
- Evaluación de factores en los cargos de referencia. Al tomarse como base los cargos de referencia los factores deben ubicarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total (lo cual puede darse con base en porcentajes) de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor. La evaluación de factores es el nombre asignado a la parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada factor. Si se conoce el salario entonces cada factor debe tener un cierto valor. La suma total de los valores de los factores es el cien por cien del salario compuesto. Así— esta evaluación de factores puede hacerse en porcentaje o dinero.
- Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores. La tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de factores, y debe haber conformidad en la comparación. El medio más simple para esto es hacer una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia. La matriz es un mapa que muestra las diferencias relativas entre cargos, pero no indica las absolutas, que es lo que se desea, las que se determinan mediante el proceso de evaluación de factores. Con estos resultados se completa la matriz.
- Escala comparativa de cargos, que surge de transformar la matriz anterior. A través de esta escala se escala cada cargo en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores y luego se suman los valores en pesos o en porcentaje para tener la evaluación global del cargo.

Este método es el más apropiado para cargos de trabajos por hora y otros menos complejos, adaptable también a trabajos por mes. No obstante este método ha provocado innumerables críticas. Sus dificultades operacionales son bien notorias. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en el escalonamiento así— como por la subjetividad.

Método de evaluación por puntos (point rating)

También llamado método de evaluación por factores y puntos. Es el más usado en las empresas. Es analítico y cuantitativo. Se basa en el análisis de cargos y tiene las siguientes etapas:

- Elección de factores de evaluación, que son los mismos factores de especificaciones elegidos para el programa de análisis de cargos, tratado anteriormente. Más que de factores individuales conviene hablar de cuatro grupo de factores:
- Requisitos intelectuales, o sea exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes
- Instrucción básica
- Experiencia previa
- Iniciativa e ingenio
- Requisitos físicos, además pero características físicas del ocupante
- Esfuerzo físico necesario
- Concentración mental o visual
- Responsabilidades implicadas, por las cuales el ocupante debe responder
- Supervisión de personal
- Material o equipo

- Métodos o procesos
- Informaciones confidenciales
- Condiciones de trabajo bajo las que el ocupante desempeña el cargo
- Ambiente de trabajo
- Riesgos
- Ponderación de los factores de evaluación. La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se usa el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos.
- Montaje de la escala de puntos, o atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Los valores ponderados sirven como base para la elaboración de la escala de puntos para cada factor y constituir el valor en puntos para el grado A de cada factor. Luego se asignan los puntos a los grados B, C, D, etc. Puede usarse una progresión aritmética o geométrica o arbitraria. La aritmética produce una recta salarial y la geométrica una curva salarial.
- Montaje del manual de evaluación de cargos, guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.
- Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación: se toma cada factor una vez y se comparan con todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Generalmente se usa un formulario de doble entrada: en filas los cargos y en columnas los factores de evaluación. Cada cargo se corresponde a un valor en puntos obtenido con la suma de los puntos en cada factor.
- Trazado de la curva salarial, donde se convierten los puntos en valores monetarios. El primer paso exige un punto de referencia en términos monetarios con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos. La práctica más común consiste en hacer una correlación entre el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante (salario promedio cuando el cargo tiene varios ocupantes). Se utiliza el método de los mínimos cuadrados para obtener la mejor correlación entre puntos y salarios.
- Definición de franjas salariales. Una vez dibujada la línea de tendencia de los salarios (curva o recta salarial) se verifica que a lo largo de esa línea a cada valor en puntos corresponde un único valor de salarios. Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados individualmente se hace necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios. Esto se hace al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea. Este alejamiento se calcula porcentualmente. Las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo cabe en una única y específica clase de puntos) en tanto que las franjas salariales se superponen a veces de manera que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los de otras franjas más elevadas o menos elevadas.

Comisión de evaluación de cargos

Cuando el analista de cargos termina el trabajo de análisis y evaluación de costos, en este trabajo colaboran el ocupante del cargo y su supervisor y lógicamente el supervisor del analista de cargos. La evaluación del cargo es una recomendación del organismo de staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación por lo general se usa la comisión de evaluación, compuesta por el responsable de la administración de salarios y los analistas, directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, gerentes y jefes a quienes corresponda. Tiene dos objetivos:

- Técnico
- Político

Tiene miembros permanentes y provisionales.

Clasificación de cargos

De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse buscando reunir aquellos que tengan un valor relativo en clases de cargos. Esto permite que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de status, etc. Por lo general la clasificación de cargos se asigna de manera arbitraria. Existen varios criterios para la clasificación de cargos:

- Por puntos
- Por cargos de carrera
- Secretario I
- Secretario II
- Secretario III
- Por grupo ocupacional
- Ingeniero civil
- Ingeniero electricista
- Ingeniero químico
- Por Área de servicios
- Gerente de finanzas
- Tesorero
- Contador
- Auxiliar de contador
- Cajero
- Por categoría
- Secretaria junior
- Secretaria
- Secretaria bilingüe
- Secretaria ejecutiva

Investigación salarial

La empresa para obtener el equilibrio externo podrá:

- Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado
- Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas
- Promover su propia investigación salarial

Debe tenerse en cuenta:

- Cúales son los cargos investigados (cargos de referencia o cargos de prueba)
- Cargos que representan los diversos puntos de su curva salarial
- Cargos fácilmente identificables en el mercado
- Cargos que representan los diversos sectores de actividad de la empresa
- Cúales son las compañías participantes
- Localización geográfica de la empresa
- Ramo de actividad de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Política salarial de la empresa
- Cúal es la época de la investigación (periodicidad)

Puede hacerse por medio de:

- Cuestionarios
- Visitas a empresas

- Reuniones con especialistas en salarios

La investigación salarial se entiende como un intercambio de información con respecto a los salarios y asuntos relacionados. La empresa que investiga y obtiene información de las demás se compromete a entregarles los resultados de la investigación debidamente tabulados y procesados manteniendo la confidencialidad de las informaciones dentro de ciertos límites.

Política salarial

Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a los asuntos de remuneración de sus empleados. No es estática. Debe contener:

- Estructura de cargos y salarios
- Salarios de admisión
- Previsión de reajustes salariales
- Colectivos (o por costo de vida)
- Individuales, como complemento de los colectivos
- Por promoción
- Por escalafonamiento
- Por méritos

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etc.