

Administración de Sueldos y Salarios

En toda organización, cada puesto tiene un valor individual con la intención de remunerar con justicia y equidad al ocupante del puesto, siempre y cuando se conozca el valor de ese puesto con relación a los demás puestos de la organización y la situación del mercado.

Siendo la organización un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es una política que comprende a la empresa como un todo y repercutiendo en todos sus niveles y sectores.

Se define entonces la administración de sueldos y salarios como el conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la empresa, lo cual se logra con:

1. Los salarios con relación a los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.
2. Los salarios con relación a los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo.

Es decir, la remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales obtienen a cambio de su trabajo. Se conforman por dos componentes:

- **Los pagos monetarios directos:** pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos.
- **Los pagos monetarios indirectos:** prestaciones económicas, como el seguro de gastos médicos, vacaciones con goce de sueldo, entre otras.

El salario para las personas

El salario representa un medio de transacción por beneficios mutuos: una persona acepta un puesto, se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización; a cambio, recibe un salario.

De este modo, el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Las personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. El salario permite al individuo lograr objetivos finales, como consecuencia del poder adquisitivo, define la calidad de vida de cada persona.

El salario para las organizaciones

El salario representa un costo y también una inversión. Es un costo debido a que representa el valor final del producto o servicio. Se determina como inversión, en la medida en que el dinero como forma de pago representa la motivación en las personas para conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo.

Administración de Sueldos y Salarios

Composición del salario

Son varios factores internos relativos a la organización y otros externos relativos al medio ambiente quienes condicionan y determinan el valor del salario. A ese conjunto de factores internos y externos es lo que se conoce como la composición del salario. Pero estos factores sufren diferentes variaciones e interrelaciones para modificar el salario, muchas veces estos factores actúan de manera independiente o en armonía entre sí, elevando o disminuyendo los salarios y cuando actúan son contrarios, se anulan entre sí y estabilizan los salarios.

Estructura de Sueldos y Salarios

Concepto de administración de salarios: es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

- **Equilibrio interno:** coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- **Equilibrio externo:** coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de recursos humanos, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal.

Administración de Sueldos y Salarios

Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios

Adquisición de personal cualificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten unas contra otras en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponderse con las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.

Retener a los empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

Garantizar la igualdad: la administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr tanto la igualdad interna como la externa.

La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo del puesto, expresado en la fórmula "a igual puesto, igual salario".

La igualdad externa significa que se ofrece a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados en funciones análogas en otras organizaciones.

Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensación.

Controlar los costes: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costes adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales: al igual que otros aspectos de la gestión del talento humano, se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

Mejorar la eficiencia administrativa: al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia.

Administración de Sueldos y Salarios

Requisitos de un Programa de Sueldos y Salarios

Robert E. Sibson¹, dice que "para lograr objetivos verdaderamente válidos, un programa de sueldos y salarios debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ayudar a captar y retener la cantidad y el tipo de trabajadores necesarios para que la empresa pueda funcionar.
- Ganar la aceptación del trabajador para las prácticas y políticas de remuneración de la empresa, la cual resulta necesaria si los trabajadores han de trabajar constructiva y eficientemente.
- Jugar un papel positivo en la motivación de los trabajadores para que puedan producir al máximo de sus capacidades.
- Ganar la aceptación del público que se relaciona con la empresa como: gobierno, sindicatos, accionistas, clientes y público en general.
- Proporcionar la oportunidad a los trabajadores de todos los niveles para alcanzar sus aspiraciones en un marco de justicia, imparcialidad y razón.
- Mantener a la empresa en una forma razonablemente competitiva en el mercado.

¹ Robert E. Sibson, Wages and salaries. American Management Association New York.

Todos estos requisitos se deben tomar en cuenta al analizar la variedad de problemas que la remuneración conlleva en todo el proceso de funcionamiento organizacional".

Factores Importantes en la Administración de Sueldos y Salarios

Principales partes interesadas en la fijación de los límites de remuneración. Entre otros, se pueden señalar

¹ Robert E. Sibson, Wages and salaries. American Management Association New York.

Administración de Sueldos y Salarios

Propietarios y directivos de las organizaciones:

quienes buscan la participación de los trabajadores en las categorías y cantidades necesarias para asegurar la marcha de la organización.

Los sindicatos: son los representantes de los trabajadores.

Los trabajadores: quienes, agrupados en diversas categorías de empleados y operarios, y de acuerdo a sus funciones y objetivos básicos de la organización, participan organizada y directamente en el proceso.

La comunidad: como conjunto de todos los elementos presentes en la sociedad.

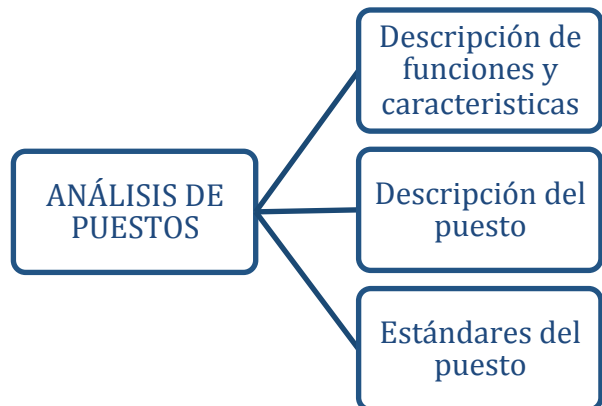
Factores que Constituyen la Mezcla Ideal para Determinar los Salarios en una Empresa

- Las contrataciones colectivas o los convenios.
- La capacidad de pagos de la empresa: es el indicador para determinar los niveles de salario.
- El mercado laboral.
- El valor relativo del trabajo: es muy importante que el salario pagado a un trabajador se relacione apropiadamente con la demanda del puesto de trabajo y con los niveles de sueldo que se pagan a otros trabajadores en cargos similares.
- El costo de la vida.
- La legislación laboral.

Administración de Sueldos y Salarios

Fases Principales en la Administración de Sueldos y Salarios

FASE 1: Identificación y estudio del puesto



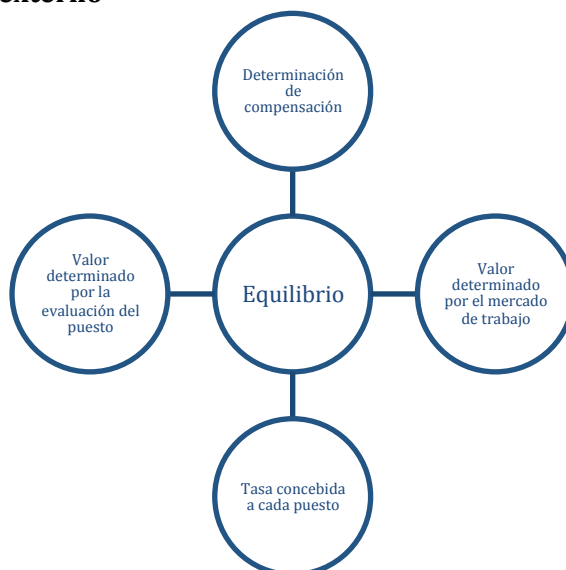
FASE 2: Igualdad interna



FASE 3: Igualdad externa



FASE 4: Equilibrio de valor interno y externo



Administración de Sueldos y Salarios

Evaluación de Puestos

La evaluación de puestos es esa parte de un sistema de compensación en la que la empresa determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación a otro. El propósito básico de la valoración de puestos es eliminar las iniquidades internas en el pago causadas por estructuras ilógicas de pago. Por ejemplo, existe una iniquidad de pago si el auxiliar de compras gana más que el jefe de contabilidad.

La evaluación de puestos permite:

- Identificar la estructura de puestos en la organización.
- Manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos.
- Desarrollar una jerarquía de valores de puestos que puedan emplearse para crear una estructura de sueldos y salarios.
- Alcanzar el consenso entre gerentes y empleados respecto de los puestos y de los sueldos y salarios en la empresa.

Para los trabajadores es más importante que sus ingresos sean proporcionales a su contribución, en relación con los ingresos y la contribución de sus compañeros empleados que realizan trabajos comparables. El descontento surge rápidamente cuando creen que alguien en la organización recibe mayores ingresos por realizar lo mismo o un más bajo nivel de trabajo.

Métodos de Evaluación de Puestos

Generalmente se emplean cuatro métodos de evaluación de puestos, pero hay una gran variedad de métodos. Es muy frecuente que una empresa seleccione un método y lo modifique para que satisfaga sus necesidades particulares.

Estos modelos pueden ser:

Cuantitativos:

- Métodos de jerarquización
- Métodos de clasificación

Administración de Sueldos y Salarios

Cualitativos:

- Métodos de comparación de factores
- Métodos de puntos

Método de Jerarquización o Escalonamiento Simple

Consiste en disponer los cargos en una lista de forma creciente o decreciente elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. En la práctica, es una comparación cargo a cargo, porque cada uno se compara con los demás, tomando el criterio elegido como base de referencia a la complejidad, responsabilidad e importancia del cargo.

Este método no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética y superficial y no realiza ningún análisis profundo. Los calificadores examinan la descripción de cada puesto que se evalúa y los disponen de acuerdo con su valor a la compañía.

Método de Graduación o Clasificación de Puestos

La graduación o clasificación de puestos es un método más completo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso. Este método requiere definir cierto número de clases o niveles que describen un grupo de puestos. Al evaluar con este método, los clasificadores comparan la descripción del puesto con la descripción del nivel. La descripción de la clase que está más cerca de la descripción del puesto determina la clasificación de ese puesto.

Método de Comparación por Factores

Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del cargo con otros cargos; el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. El método de comparación por factores es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de evaluación de cargos. Los factores de evaluación de cargos se pueden denominar factores de especificación o factores esenciales.

Pasos:

1. **Identificación de los factores esenciales:** los evaluadores deben decidir, en primer lugar, qué factores son significativos para una gama amplia de puestos.
2. **Determinación de los puestos esenciales:** los puestos esenciales son los que se encuentran comúnmente tanto en la organización como en el mercado de trabajo al que recurre esta última. Estos puestos deben ser considerados claves por los empleados ya que cada uno comprende una amplia variedad de factores importantes que se deben evaluar.
3. **Adscripción de salarios para puestos esenciales:** se debe conceder un valor monetario a cada componente básico del puesto. La proporción salarial concedida a los factores dependerá de la importancia de cada factor.

Administración de Sueldos y Salarios

4. **Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores:** una vez que se asignan tasas salariales para los factores esenciales de cada puesto básico, la información se transfiere a una tabla de comprobación de factores.
5. **Evaluación de otros puestos:** una vez que se registraron los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. Mediante este procedimiento se puede evaluar todos los puestos de un departamento de la empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

Método de Evaluación por Puntos

Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos. Aunque es un sistema difícil de desarrollar, sus resultados son más precisos que los anteriores métodos estudiados, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Pasos:

1. **Determinación de los factores esenciales:** el sistema de puntos puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis, pues descompone estos elementos en subfactores.
2. **Determinación de los niveles de los factores:** dado que el nivel de responsabilidad -así como otros factores- puede variar de un puesto a otro, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor.
3. **Adjudicación de puntos a cada subfactor:** con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene el sistema matricial de puntuación.
4. **Adjudicación de puntos a los niveles:** ya asignados los puntos a cada elemento del puesto, el comité concede puntos diferentes a cada nivel para resaltar la importancia de cada uno.
5. **Preparación del manual de evaluación:** se debe desarrollar un manual de evaluación que deberá incluir una explicación por escrito de cada elemento del puesto. El manual deberá definir también qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es muy importante y necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel.
6. **Aplicación del sistema de puntuación:** cuando se encuentra listo el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo.

Administración de Sueldos y Salarios

Todos los resultados que se obtengan por cualquiera de los métodos señalados deberán ser verificados por el director o gerente del área para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

IMPORTANTE: es importante tener presente que, sea cual sea el método que se utilice, todo deberá estar enmarcado en una política general de la organización, en su estrategia de negocios. En esa gran política general deberán establecerse los criterios que se deben aplicar en cuanto a las retribuciones y deberán enmarcarse en una política que generalmente se llama política salarial.

REFERENCIA:

2011 © Marisol Carvajal Camperos © Clase Ejecutiva Editorial, S.L.
Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Administración de Sueldos y Salarios

REFERENCIA:

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México: McGraw Hill.