



Administración de Sueldos y Salarios

Índice

1	Administración de sueldos y salarios.....	1
1	Introducción.....	3
2	Administración de Sueldos y Salarios.....	3
3	Cómo Establecer una Estructura de Sueldos y Salarios. Texto Normal.....	3
4	Requisitos de un Programa de Sueldos y Salarios.....	4
5	Factores Importantes en la Administración de Sueldos y Salarios	5
6	Factores que Constituyen la Mezcla Ideal para Determinar los Salarios en una Empresa.....	5
7	Evaluación y Clasificación de Puestos.....	6
8	Métodos Tradicionales de Evaluación de Puestos	7
9	La Política Salarial en la Empresa.....	8

1 Introducción

Es casi una constante entre los gerentes y administradores indicar que la administración de los sueldos y salarios es uno de los problemas de mayor complejidad y de difícil solución en el campo de la administración. De ahí, la importancia de estructurar un sistema que sea válido como instrumento de apoyo de la dirección.

2 Administración de Sueldos y Salarios

La administración de sueldos y salarios envuelve un conjunto de técnicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores, en lo relativo al establecimiento de un sistema de remuneraciones que contribuya al desempeño de la organización con un alto nivel de eficiencia.

Si el trabajo es monótono, peligroso o irritante, o si las condiciones ambientales no son satisfactorias, todo es prioritario desde el punto de vista de la remuneración.

En cualquier organización es indispensable contar con un sistema establecido que permita que las relaciones entre la dirección y los trabajadores en lo relativo a la remuneración, resulten equilibradas y justas.

3 Cómo Establecer una Estructura de Sueldos y Salarios. Texto Normal

Aspectos a tener en cuenta:

- **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 puestos 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 puestos de la organización. Para establecer y mantener

“La administración de sueldos y salarios envuelve un conjunto de técnicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores”

estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

- **Equilibrio interno.** Coherencia interna entre los salarios y los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- **Equilibrio externo.** Coherencia externa de los salarios con los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de puestos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de puestos. 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.

4 Requisitos de un Programa de Sueldos y Salarios

Robert E. Sibson¹, autor de una de las obras más completas sobre la materia dice que " para lograr objetivos verdaderamente válidos, un programa de sueldos y salarios debe cumplir con los requisitos señalados.

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.

- 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.

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

"Para lograr objetivos verdaderamente válidos, un programa de sueldos y salarios debe cumplir con los requisitos señalados."

- 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.

5 Factores Importantes en la Administración de Sueldos y Salarios

El primer aspecto es clarificar quiénes son las partes interesadas en la fijación de los límites de remuneración. Entre otros podemos señalar (José M. Villegas.).

- 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 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.
- Los sindicatos. Son los representantes de los trabajadores.
- El gobierno. Que actúa de mediador y fija las normas legales que imperan.
- La comunidad.

6 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 paga a otros trabajadores en puestos similares.
- El costo de la vida.
- La legislación laboral.
- Objetivos de la administración de salarios. El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:
 - ¾ Motivación y compromiso del personal
 - ¾ Aumento de la productividad
 - ¾ Control de costos
 - ¾ Tratamiento justo de los empleados
 - ¾ Cumplimiento de la legislación.

7 Evaluación y Clasificación de Puestos.

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los puestos, que representan esquemas tradicionales para comparar los puestos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización.

La evaluación de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de puestos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos puestos.

La clasificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los puestos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial. La evaluación y la clasificación de puestos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente. Mientras la evaluación de puestos busca fijar el valor relativo de cada puesto en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los puestos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución, equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

“La administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los puestos, que representan esquemas tradicionales para comparar los puestos.”

8 Métodos Tradicionales de Evaluación de Puestos

La evaluación de puestos busca obtener datos que permitan sacar una conclusión del valor interno relativo de cada puesto en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los puestos desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo.

Existen varios métodos de evaluación de puestos, todos básicamente comparativos, pues comparan los puestos entre sí o con algunos criterios. Los métodos de evaluación de puestos se pueden dividir en tres grupos:

- **Comparación simple.** Compara el puesto como un todo, compara puesto versus puesto y puesto versus escala.
- **Comparación no cuantitativa.** Compara puesto como un todo, hace escalonamiento de puesto, incluye categorías predeterminadas.
- **Comparación cuantitativa:** Compara parte del puesto o factores de evaluación, comparar por factores, hace evaluación por puntos.

Es importante tener presente que sea cual sea el método que se utiliza 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 deberá enmarcarse en una política que generalmente se llama política salarial.

Los principales métodos de evaluación que se utilizan para evaluar los puestos son:

- **Método de jerarquización o escalonamiento simple:** consiste en disponer los puestos 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 puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás, tomando el criterio elegido como base de referencia a la complejidad, responsabilidad, importancia, del puesto. Este método no es muy completo porque la comparación de los puestos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo.
- **Método de categorías predeterminadas:** es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea requiere la división y separación de los puestos en categorías predeterminadas; en muchas organizaciones, los puestos se separan en tres categorías predeterminadas: puestos no calificados, puestos calificados y especializados. Después de determinar las categorías predeterminadas, se

“Sea cual sea el método que se utiliza todo deberá estar enmarcado en una política general de la organización, en su estrategia de negocios.”

aplicado de jerarquización sencilla a cada una de ellas. Cada categoría predeterminada presenta el límite superior y el límite inferior, puede existir superposición entre ellas, la cual permite que los salarios de los inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los Superiores de la categoría anterior. El método de clasificación por categorías tiene ventajas, de las cuales la principal es que permite agrupar gran número de puestos en clases o categorías para tratarlos de manera uniforme y estandarizada.

- **Método de comparación por factores:** Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del puesto con otros puestos, 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 puestos mediante factores de evaluación de puestos. Los factores de evaluación de puestos se pueden denominar factores de especificación.
- **Método de evaluación por puntos:** se convirtió en el método de evaluación de puestos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica porque compara los puestos 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 puesto y se obtiene un valor total para cada puesto sumando los valores numéricos obtenidos.

9 La Política Salarial en la Empresa.

Podemos definir como política salarial al conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados.

Para que sea eficaz, la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios:

- **Adecuada:** la compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.
- **Equitativa:** cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.

“El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas equitativo.”

- **Equilibrada:** salario, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables.
- **Eficacia en cuanto a costos:** los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización pueda pagar.
- **Segura:** los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
- **Incentivadora:** los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
- **Aceptable para los empleados:** las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización.

Finalmente debemos recordar que un plan de retribuciones eficaz permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a las características propias de la empresa y de su entorno. Las mejores opciones siempre dependerán de lo bien que éstas se adecuen a los objetivos de la empresa y a su propia organización.