

Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Estructura salarial

Contenidos:

- Políticas sobre remuneraciones
- Determinación del salario base
- Diseño de la estructura de salarios según métodos de valoración
- Los sueldos representativos de cada puesto de trabajo
- Tipos de escalas
- Diseño de escala de intervalos salariales por categoría
- Clasificación de los puestos según cada escala

Estructura salarial

Como habíamos expresado en módulos anteriores, la **remuneración total del trabajador** tiene 4 componentes:

- El salario base, que es la retribución que recibe el trabajador como contraprestación de la prestación de servicios prestados, y se determina por unidad de tiempo (hora o mes)
- Incrementos por mérito, que es el aumento que se determina periódicamente de acuerdo al desempeño y rendimiento del trabajador
- Beneficios sociales, que se consideran remuneraciones indirectas y tienen como finalidad mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia. Estos no tienen en cuenta el puesto de trabajo ni los servicios prestados por el trabajador. Podemos citar como ejemplo medicina prepaga, guarderías, seguros de vida, etc.
- E incentivos salariales, que son remuneraciones variables según ciertos parámetros de productividad y rendimiento del trabajador. Por ejemplo: premio a la producción, ahorro de costos y tiempos, mejora en los procesos, bonus, etc.

El salario base, los aumentos por mérito y los incentivos salariales forman parte de las retribuciones directas, y los beneficios sociales de las indirectas.

El **salario base** o asignación básica es la retribución por el tiempo de trabajo empleado por el trabajador prestando sus servicios a la Empresa. Este se determina por el puesto de trabajo y el valor que agrega a la organización, sin tomar en cuenta el rendimiento individual del trabajador en dicho puesto.

El mismo constituye un aspecto importante para el trabajador, ya que si no es remunerado en forma equitativa y justa, su contratación al trabajo disminuirá, se sentirá desmotivado y frustrado, provocando ausentismo, rotación de personal, retrasos, quejas y reclamos, etc.

Por eso, como hemos visto hasta ahora, la retribución basada en el puesto de trabajo está relacionada con el valor relativo de los puestos entre sí, comparándose unos con otros, según su complejidad, exigencias y otros componentes de la descripción del trabajo.

La valoración de los puestos es un factor importante en el diseño de la estructura de los salarios básicos; de no existir dicha evaluación, la Gerencia de la Empresa determinará el

suelo a asignar a cada trabajador según su apreciación esencialmente subjetiva y carente de fundamentos.

O sea, que una vez que valoramos los puestos (según los métodos analizados en los módulos anteriores), de acuerdo con su importancia relativa, se debe convertir en valores monetarios a dichos puestos. Todo ello considerando, por supuesto, la capacidad financiera de la Empresa dentro de sus costos laborales y la política de competitividad externa, es decir, la política de remuneraciones que establezca la Empresa con respecto al mercado de trabajo.

A los fines de la determinación de salarios básicos (o base), se toma en cuenta cada método de valoración utilizado. Recordemos que existen sistemas cuali y cuantitativos, y que dentro de los métodos cualitativos o no analíticos vimos la jerarquización y la clasificación por categorías; y como métodos cuantitativos o analíticos conocimos la comparación de factores, el sistema de puntos por factor y el sistema HAY. Veamos juntos las consideraciones a tener en cuenta en cada alternativa.

En ninguno de los métodos cualitativos, léase el Sistema de Jerarquización y la clasificación por categorías, se pueden estimar los valores monetarios para cada puesto, porque en estos sistemas no se analiza en detalle cada puesto de trabajo. En estos casos, la Dirección determinará los sueldos básicos según su apreciación personal y, en algunas circunstancias, como consecuencia de las negociaciones entre la Empresa y los trabajadores.

En cambio, en el caso de los métodos cuantitativos sí es posible determinar un salario específico. En el Sistema de Comparación de Factores, a pesar de ser un método analítico y de acuerdo a sus características particulares para evaluar cada puesto de trabajo, el salario base surge de la asignación monetaria para cada factor contenido en cada puesto de trabajo; la suma de los pesos asignados para cada factor determinará dicho salario base (según lo comentado en el módulo anterior sobre métodos cuantitativos).

En el caso de los otros sistemas cuantitativos analizados, es decir, sistema de puntos por factor y sistema HAY, se deben tomar en cuenta los siguientes análisis y pasos:

- la asignación del salario base
- la determinación del sueldo representativo por cada puesto de trabajo
- Y la definición de escalas

Veamos cada variable por separado

Para poder determinar el salario base de cada puesto de trabajo, se deben excluir del análisis, aunque sean habituales: las horas extras, recargos de nocturnidad, antigüedad, rendimiento, incentivos variables, mérito, etc. En caso de que los trabajadores cumplan jornada a tiempo parcial, es decir, jornadas menores a la habitual exigida, hay que calcular cuál sería el sueldo a tiempo completo.

Como consecuencia del proceso de valoración de los puestos, todo el personal está asignado a un puesto de trabajo. Como se pueden producir distintas diferencias en los sueldos por cada puesto de trabajo, se debe calcular el salario promedio ponderado (no el promedio simple), que surge de multiplicar los diferentes sueldos básicos por el número de personas en que se presenta y luego dividirlo por el total de ocupantes que desempeñan el mismo puesto.

En caso de haber sueldos extremos (tanto mínimo como máximo), que están muy alejados del promedio, es conveniente excluir dichos sueldos en el cálculo del salario promedio ponderado, para no provocar distorsiones en la determinación de dicho promedio.

Por ejemplo: Si tenemos 3 puestos con 2, 4, y 3 empleados con sueldos de 800.000, 700.000 y 1.000.000 pesos respectivamente, el sueldo básico representativo será de 822.222. El resultado sale de dividir la sumatoria de sueldos (7.400.000 pesos) por el total de empleados (nueve).

Finalmente, la tercera variable a tener en cuenta para determinar los salarios es la definición de escalas:

- En la escala continua se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo.
- En la escala de salario básico único por categoría se clasifican los puestos en categorías según los puntos obtenidos en la valoración de puestos
- Y sobre la determinación de categorías (o agrupamiento de puestos) podemos decir que las categorías son el agrupamiento de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad y/o exigencias, asignando un sueldo o distintos salarios a todos los puestos en ese grupo particular (categorías).

Llegados a este punto, la empresa decide si agrupa o no los puestos por categorías.

No obstante, hay que tener en cuenta que al no agrupar los puestos, se presentan diversos problemas:

- Si el número de puestos es muy grande, la administración de salarios se torna muy difícil y costosa, ya que hay un salario para cada puesto. Por ejemplo, en una empresa que cuenta con 50 puestos, deberán establecerse 50 sueldos diferentes.
- La administración de salarios individuales para cada puesto, conlleva un importante manejo de información de datos. Si agrupáramos esos 50 mismos puestos en clases o categorías (por ejemplo en 5 categorías), deberíamos administrar solamente 10 sueldos, provocando una disminución importante en el manejo de la administración de salarios
- Asimismo, cuando trabajamos con agrupamiento de puestos, los costos operativos y los procedimientos son muchos menores que cuando no están agrupados.

Por el contrario, si una vez realizada la valoración de los cargos, la empresa opta por agrupar los puestos, se procede a:

- determinar el número de categorías a aplicar
- asignar salarios por categoría
- y finalmente clasificar los puestos de trabajo

Para decidir el número de categorías a aplicar se deben tener en cuenta los puntos obtenidos en la valoración de puestos, y se deberán definir la cantidad de categorías, indicando claramente los límites de cada una.

Normalmente se utilizan de 6 a 10 categorías con un intervalo de puntos, considerando el mínimo y el máximo de puntos obtenidos por los puestos en la valoración. Cuando la totalidad de los puestos son pocos y homogéneos, habrá pocas categorías; si son muchos y heterogéneos, el número de categorías es más grande.

Una vez determinada la cantidad de categorías, se procede a establecer los salarios. En el caso de salario único por categoría, se establecen tanto sueldos como categorías tenemos determinado. Por ejemplo: si tenemos 6 categorías, tendremos 6 sueldos, uno por cada categoría. Ahora, si deseamos administrar los sueldos por categorías, debemos determinar la amplitud salarial por categoría, que es la distancia salarial entre el límite superior (o máximo) y el límite inferior (o mínimo).

La amplitud salarial normalmente se determina en un 40% o 50%, dependiendo de la capacidad financiera de la empresa, ya que hay mayores expectativas de crecimiento del trabajador dentro de su categoría.

Asimismo, se establece un mínimo y máximo de sueldo por categoría que permita incluir conceptos como antigüedad, mérito, etc.; o sea, que empleados ubicados en la misma categoría pueden percibir sueldos distintos como consecuencia del mérito o la antigüedad. A su vez, los incentivos salariales se excluyen de dicho análisis, ya que se trata de remuneraciones variables. Por ejemplo: si en la categoría 1 el sueldo mínimo es de \$800.000 y el sueldo Máximo es de \$1.300.000, el punto medio será de \$1.050.000.

Finalmente, una vez definidas las categorías a administrar, se procede a clasificar cada puesto de trabajo según el sueldo percibido en la categoría que le corresponda, de acuerdo con su puntuación en la valoración de dichos puestos.

En resumen, el proceso de diseño de la estructura salarial se puede llevar a cabo en forma subjetiva u objetiva. Para el último caso, se elige el método a utilizar, se determinan el salario base y el sueldo representativo, y se definen escalas. Si la empresa decide agrupar los puestos por categorías, deberá estipular su número, asignar salarios por categoría, y finalmente clasificar los puestos dentro de cada una.