



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Resumen Módulo 6

ESTRUCTURA SALARIAL

Determinación del salario base

La remuneración total del trabajador tiene 4 componentes:

- a) Salario base: 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)
- b) Incrementos por mérito: es el aumento que se determina periódicamente de acuerdo al desempeño y rendimiento del trabajador
- c) Beneficios sociales: se consideran remuneraciones indirectas y tienen como finalidad mejorar la calidad de vida del trabajador y su familia (no tienen en cuenta el puesto de trabajo ni los servicios prestados por el trabajador)
(Ej: comedor, medicina prepaga, guarderías, seguros de vida, etc)
- d) Incentivos salariales: son remuneraciones variables según ciertos parámetros de productividad y rendimiento del trabajador (ej: 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 y 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.

O sea que la determinación del salario base del trabajador es la retribución por el puesto de trabajo y el valor que agrega a la organización, no tomando en cuenta el rendimiento individual de trabajador en dicho puesto.

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.

Diseño de la estructura salarial

La valoración de los puestos es un factor importante en el diseño de la estructura de los salarios básicos; si no existiera dicha evaluación, la Gerencia de la Empresa determinaría el sueldo 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), según su importancia relativa, se debe convertir en valores monetarios a dichos puestos. También se debe considerar la capacidad financiera de la Empresa dentro de sus costos laborales y la política de remuneraciones que establezca la Empresa con respecto al mercado de trabajo (competitividad externa de salarios).

A los fines de la determinación de salarios básicos (o base), se toma en cuenta cada método de valoración utilizado, según las siguientes consideraciones:

1) Sistema de Jerarquización y clasificación por categorías

Como en estos sistemas no se analizan en detalle cada puesto de trabajo (ya que son métodos cualitativos), no se pueden estimar los valores monetarios para cada puesto; la Dirección determinará los sueldos básicos según su apreciación personal y en algunos casos como consecuencia de las negociaciones entre la Empresa y los trabajadores.

2) 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).

3) Sistemas cuantitativos

En el caso de los otros sistemas cuantitativos analizados (Sistema de puntos por factor y Sistema HAY) hay que tomar en cuenta los siguientes análisis y pasos:

A. Asignación del salario base

Para poder determinar el salario base de cada puesto de trabajo, no se deben tener en cuenta y por lo tanto 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 (jornadas menores a la habitual exigida), hay que llevar los sueldos a tiempo completo.

B. Determinación del sueldo representativo por cada puesto de trabajo

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.

Ejemplo:

Nro de empleados	Sueldo básico	Total
2	15.000	30.000
4	12.000	48.000
<u>3</u>	16.000	<u>48.000</u>
9		126.000

Sueldo básico representativo = $\frac{126.000}{9} = 14.000$

9

C. Definición de escalas

1. **Escala continua:** se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo.
2. **Escala de salario básico único por categoría:** se clasifican los puestos en categorías (según los puntos obtenidos en la valoración de puestos).
3. **Determinación de categorías (o agrupamiento de puestos)**

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).

Al no agrupar los puestos se presentan diversos problemas:

- a) Si el Nro. 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.
- b) La administración de salarios individuales para cada puesto, conlleva una 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.
- c) Los costos operativos y los procedimientos cuando trabajamos con agrupamiento de puestos, son muchos menores que cuando no están agrupados.

Una vez realizada la valoración de los cargos, si la Empresa opta por agrupar los puestos, se procede a determinar el número de categorías a aplicar.

Para ello se deben tener en cuenta:

- a) Los puntos obtenidos en la valoración de puestos
- b) Definir la cantidad de categorías, indicando claramente los límites de cada una.

Normalmente se utilizan de 6 a 10 categorías con un intervalo 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.

Categorías con intervalos iguales

Ejemplos: Puntaje máximo – Puntaje mínimo

Nro de categorías

: $\frac{1200 - 140}{6} = 177$ intervalo constante

6

Categoría 1	140 – 317
Categoría 2	318 – 495
Categoría 3	496 – 675
Categoría 4	676 – 853
Categoría 5	854 – 1031
Categoría 6	1032 - 1200

D) Asignación de salarios por categoría

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 (ej 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.

Se establece un mínimo y máximo de sueldo por categoría que permita incluir conceptos como antigüedad, mérito; o sea que empleados ubicados en la misma categoría pueden percibir sueldos distintos como consecuencia del mérito o la antigüedad.

Los incentivos salariales se excluyen de dicho análisis, ya que se trata de remuneraciones variables.

Ejemplo:

categoría 1

Mínimo \$ 12.000 Máximo \$ 18.000 Punto medio \$ 15.000

E) Clasificación de los puestos de trabajo

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, según su puntuación en la valoración de dichos puestos.