

10



Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Lo que verá en este capítulo

- El carácter multivariado de los salarios.
- Concepto de administración de sueldos y salarios.
- Valuación y clasificación de los puestos.
- Encuestas salariales.
- Política salarial.
- Consecuencias de los salarios.
- Nuevas formas de remuneración.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una idea amplia y crítica de la remuneración.
 - Mostrar cómo se planea y organiza una estructura salarial.
 - Mostrar las fuerzas internas y externas que influyen en los salarios.
 - Presentar las nuevas perspectivas para la remuneración.
-

LA REMUNERACIÓN COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN EN STYLE

¿Cómo convertir la remuneración en una fuerza que en realidad motive e incentive? Carla Medina (la gerente de recursos humanos de Style) ha estudiado la teoría de los dos factores y conoce bien la legislación laboral respecto a la remuneración. El salario fijo fue excelente para la era industrial (que ya pasó), cuando se requería que las personas desempeña-

ran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales. ¿Cómo explicaría usted la conclusión de Carla?

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los *tres factores de la producción* (*recursos naturales, dinero acumulado y trabajo*) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más *capital o riqueza*. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos. La *riqueza* creada de esta manera generalmente se *distribuye* entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquila-

dos; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos *asociados* de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella.



Figura 10.1 Los asociados de la organización.



Nota interesante: Las expectativas de los asociados

Cada *asociado* está dispuesto a invertir sus recursos en la medida que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, debido a sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante el efecto de la sinergia. Estos resultados facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como mantener la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran que es el más importante: el *accionista* o *inversionista*. Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría va reemplazándose por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos ellos son indispensables para su éxito. No obstante, el *asociado que está más cerca de la organización* es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de *salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto*.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El *nivel de los salarios* es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

EL CARÁCTER VARIADO DE LOS MÚLTIPLES SALARIOS

La *remuneración* se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser *directa* o *indirecta*.

La *remuneración económica directa* es la paga que cada empleado recibe en forma de *salarios, bonos, premios y comisiones*. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El *salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al nú-

mero de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La *remuneración económica indirecta* es el *salario indirecto* que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: *vacaciones, gratificaciones, bonos, extras* (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), *participación de utilidades, horas extra*, así como el *dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece* la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la *remuneración* representa todo lo que recibe el empleado, *directa o indirectamente*, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la *remuneración* se paga en género y el *salario en especie*.

Los *premios extraeconómicos*, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, como vimos en el capítulo 2.

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La *paga* es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.



Nota interesante: ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?

Existe también una diferencia entre el *salario nominal* y el *salario real*. El *salario nominal* es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el *salario nominal se erosiona* si

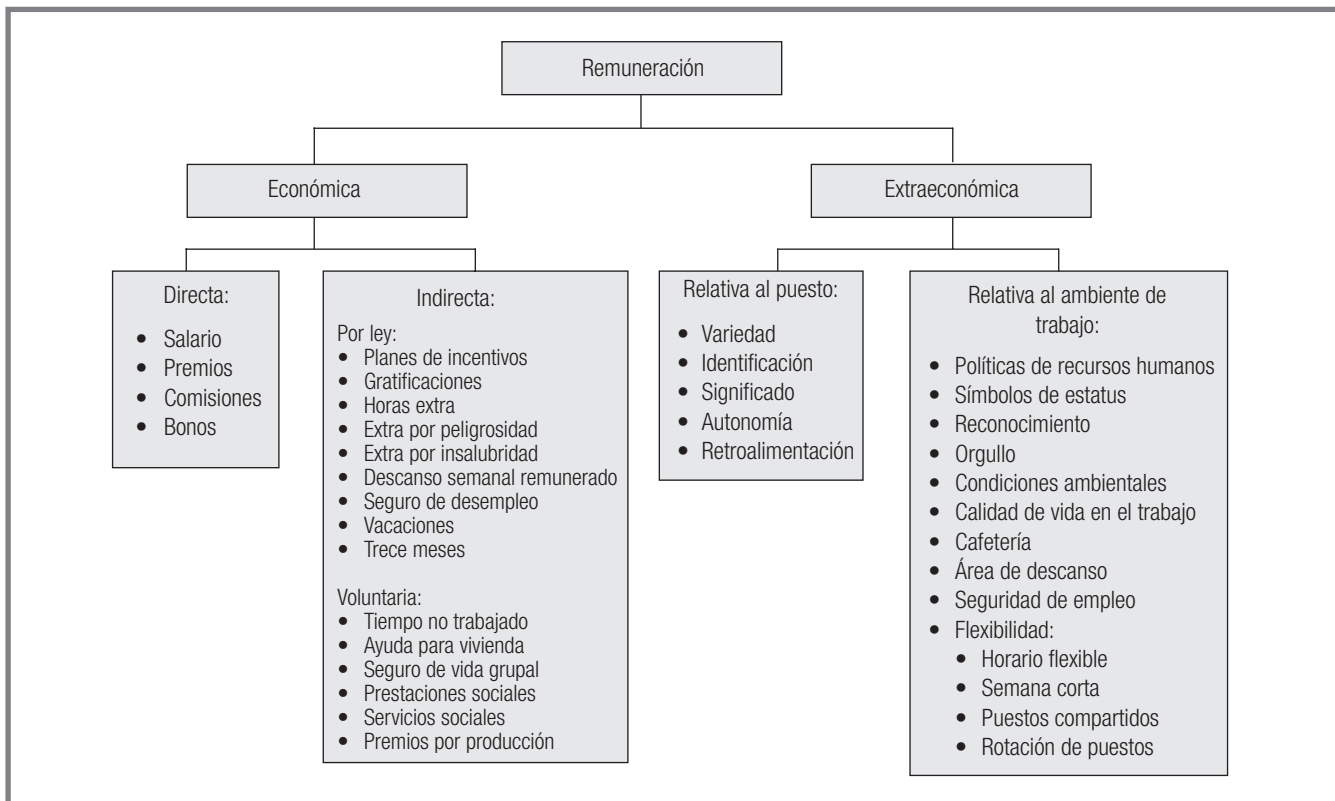


Figura 10.2 *Diversos tipos de remuneraciones.*

no es actualizado periódicamente. El *salario real* representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el *salario nominal* se modifica de tal forma que se proporcione el *salario real* equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Debido a su gran complejidad, el *salario* se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un *trabajo*.
2. Constituye una *medida del valor* que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una *jerarquía de estatus* en la organización.

El *salario* es el centro de las *relaciones de intercambio* entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.

 **Nota interesante: Trabajadores por horas y por mes**

Muchas organizaciones tienen trabajadores que ganan por mes y otros que lo hacen por hora. ¿Cuál es la diferencia? Es muy sencilla: los empleados por mes son incluidos en la partida correspondiente del presupuesto de esas organizaciones, mientras que los empleados por hora son incluidos como parte de los costos directos de producción. Para que los costos directos de producción sean exactos, sólo se asentará el tiempo trabajado de hecho, mientras que el descanso semanal remunerado (DSR) formará parte de los costos indirectos de producción. Éstos reciben el horrible nombre de mano de obra directa (como si el mundo todavía estuviera en plena era industrial).

Qué es el salario para las personas

El *salario* representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un *objetivo intermedio*: su salario. Éste permite al individuo alcanzar *objetivos finales*, como hemos visto en la *teoría de las expectativas*, que en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

Qué es el salario para las organizaciones

Para las organizaciones, el salario representa un *costo* y al mismo tiempo una *inversión*. Costo porque el

salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.



Recuerde: ¿Cuánto cuestan los salarios?

La participación en el valor del producto que corresponde al salario y las respectivas prestaciones del puesto dependerá del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (*tecnología de capital intensivo*), tanto menor será la repercusión de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (*tecnología de mano de obra intensiva*), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto significativo de dinero para la empresa y ésta se debe ocupar de administrarlo muy bien.

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto al valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales. Maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica. Equipo de computación	37%
Componentes electrónicos. Máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación. Ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción. Refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos. Maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento. Confecciones	19%
Zinc. Productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles. Latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma. Lácteos. Aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

Figura 10.3 Porcentaje de los salarios dentro del costo del producto.

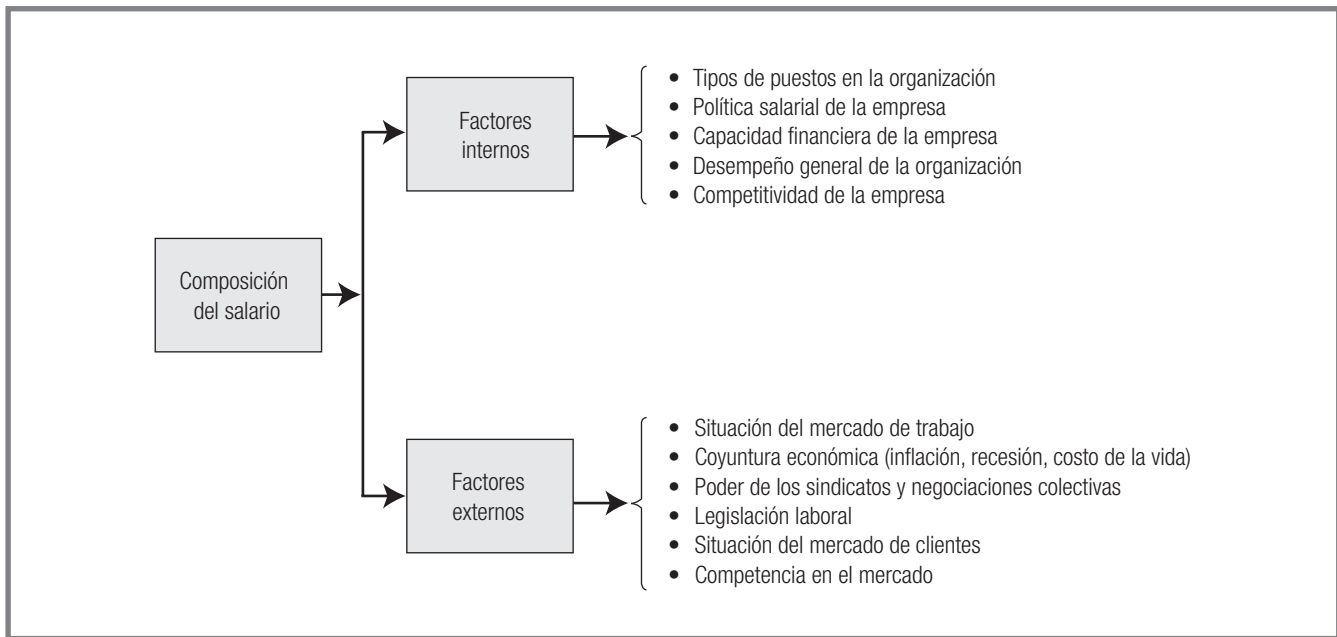


Figura 10.4 Composición del salario.

Composición del salario

Varios *factores internos* (organizacionales) y *externos* (ambientales) condicionan los *salarios* y determinan sus valores. El conjunto de estos *factores internos y externos* se conoce como la composición del salario (*wage mix*).¹

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos *factores* variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los *salarios*. Estos *factores* actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los *salarios*. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los *salarios*.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la *administración de sueldos y salarios* es un asunto que abarca

a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Así pues, cabe definir la *administración de sueldos y salarios* como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser *equitativas y justas* de acuerdo con:

1. Los *salarios* en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el *equilibrio interno* de esos salarios.
2. Los *salarios* en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el *equilibrio externo* de los salarios.



Nota interesante: Equilibrio interno y externo de los salarios

El *equilibrio interno*, o la *coherencia interna de los salarios*, se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la *valuación y la clasificación de los puestos*, con base en un programa previo de *descripción y análisis de los puestos*. El *equilibrio externo*, o la *coherencia externa de los salarios*, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la *encuesta salarial*. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la *política salarial* que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La *política salarial* representa un aspecto particular y específico de las *políticas generales* de la organización.

¹ CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Western, 1963, p. 520.

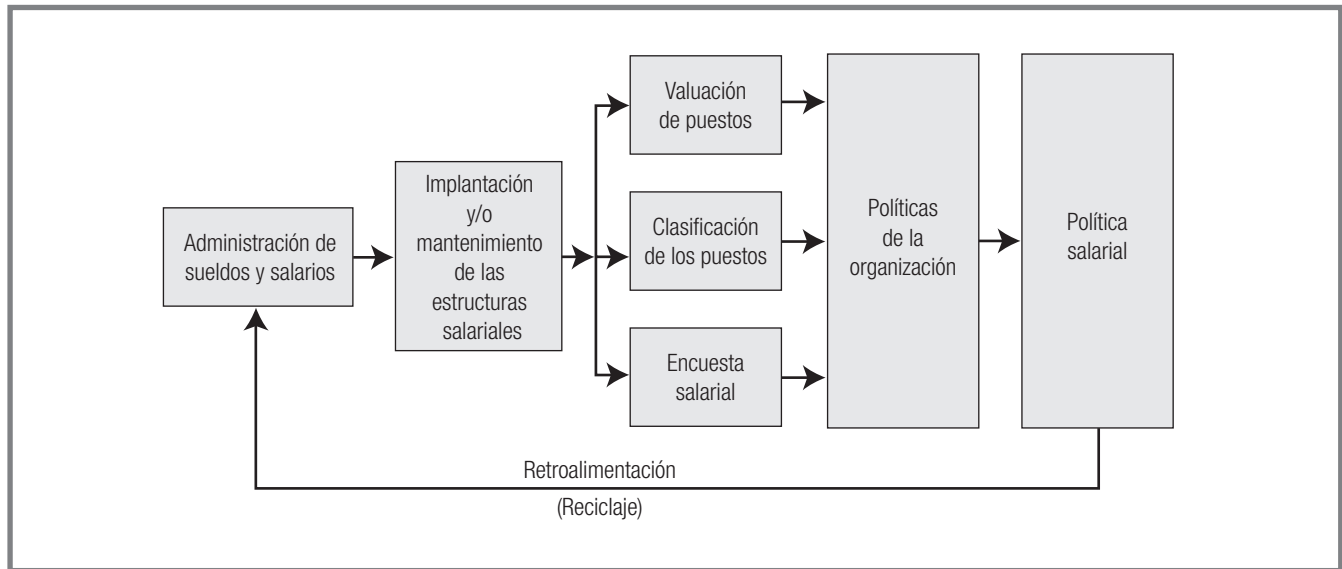


Figura 10.5 El sistema de administración de sueldos y salarios.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la *administración de sueldos y salarios* se propone alcanzar los siguientes *objetivos*:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

VALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

La *valuación* y la *clasificación de los puestos* es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La *valuación de puestos* es “el proceso para analizar y comparar

el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica”.² En otras palabras, la *valuación de puestos* trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.



Nota interesante: Valuación de puestos

La *valuación de puestos* (*job evaluation*) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la *valuación de los puestos* tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

² British Institute of Management, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

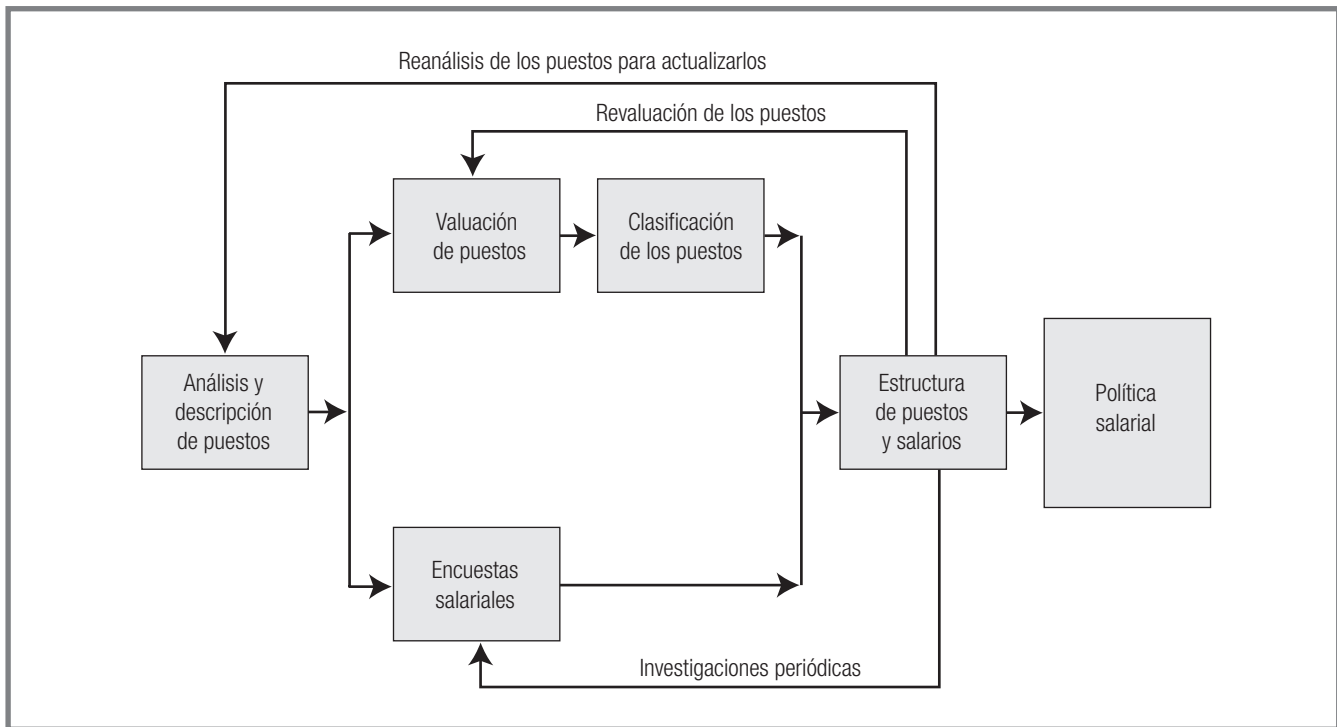


Figura 10.6 *Valuación y revaluación de puestos.*

Los métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen

entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Figura 10.7 *Métodos de valuación de puestos.*

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios

(grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Base de la comparación:	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Grados predeterminados (valuación de puestos)	3. Puntos

Figura 10.8 Métodos de valuación de puestos.

Nota interesante: El papel de la dirección y el análisis de puestos

El punto de partida de un esquema cualquiera de *valuación de puestos* está en obtener *información acerca de ellos*, por medio del *análisis de puestos*, para poder tomar decisiones comparativas respecto a los mismos. Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el *análisis de puestos*.

Veamos cada uno de los *métodos de valuación de los puestos*.

Método de jerarquización (job ranking)

El *método de valuación de los puestos por jerarquización* también llamado *método de comparación simple*, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún *criterio* de comparación. También se conoce como *comparación puesto a puesto* (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno

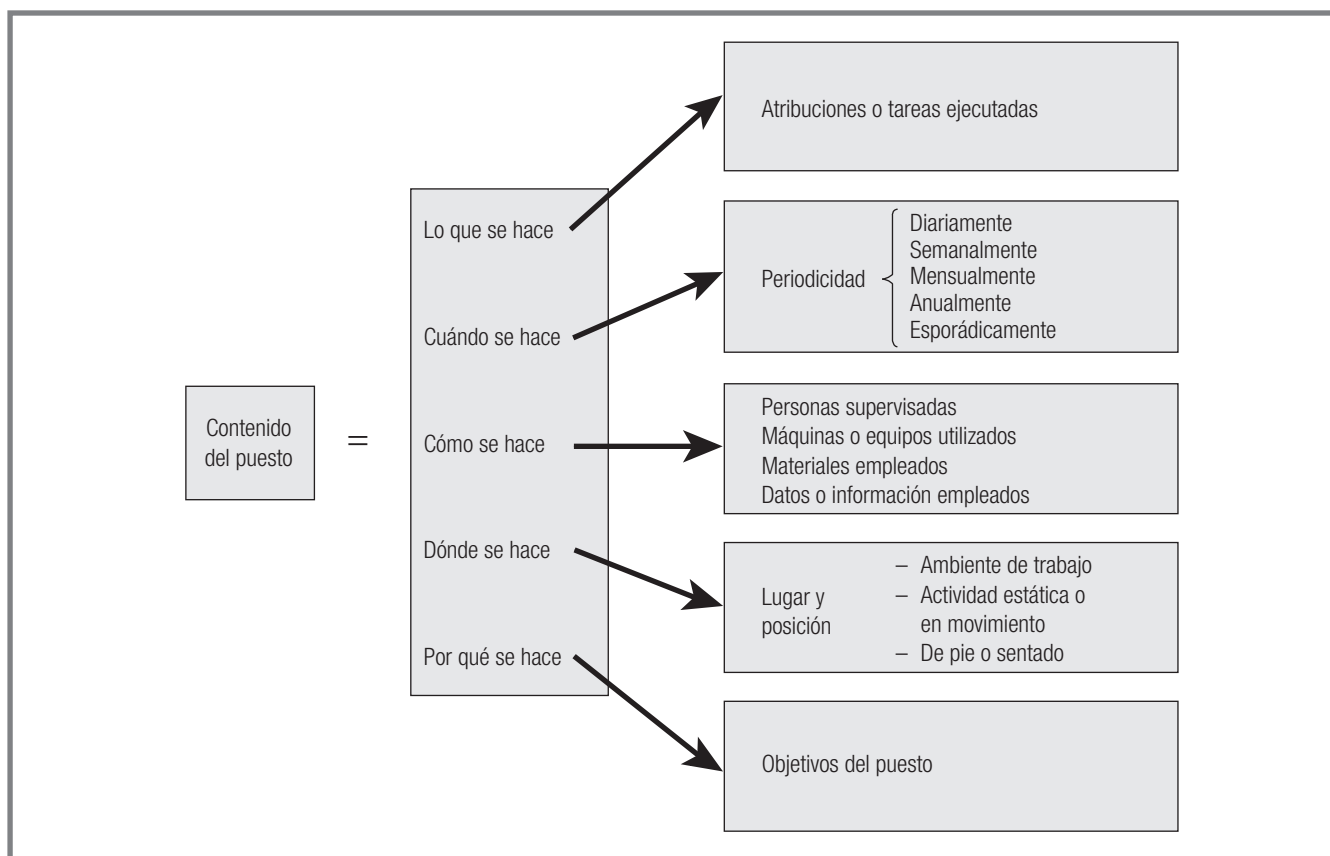


Figura 10.9 Análisis del puesto e información para su valuación.

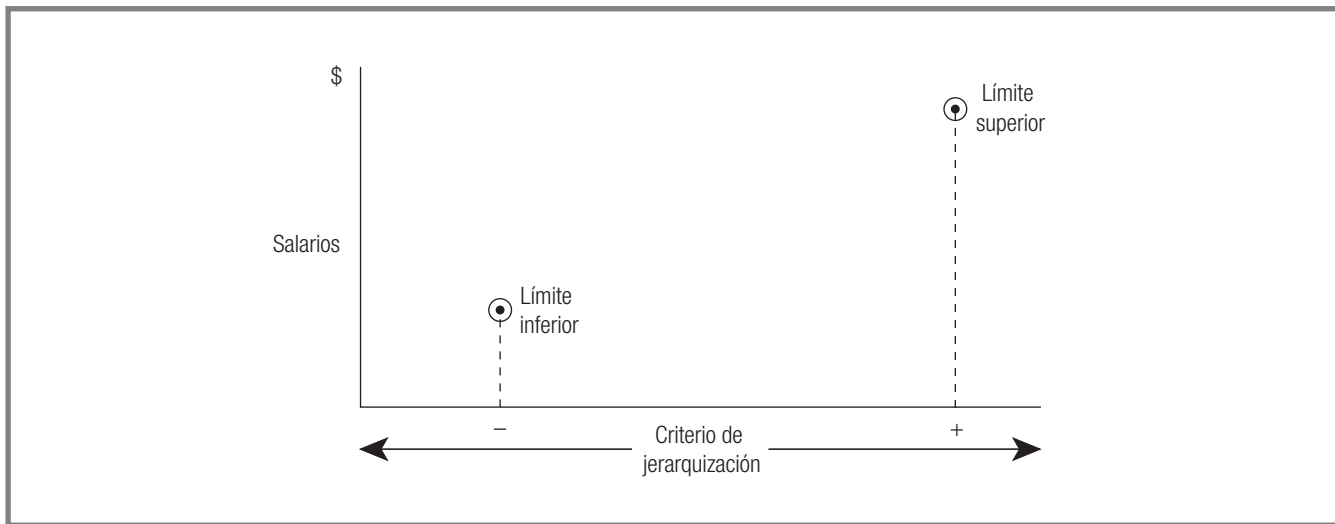


Figura 10.10 Método de jerarquización con límites.

de ellos es comparado con los demás en función del *criterio* escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los *métodos de valuación de los puestos*, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es *analizar los puestos* con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de *jerarquización*, a saber:

1. *Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:*
 - a) Se define el *criterio* para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
 - b) Se definen dos puntos extremos con base en el *criterio* escogido:
 - i) El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto más complejo o más importante).
 - ii) El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del *criterio*.

- c) A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (*puesto a puesto*) en función del *criterio*, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este *criterio*.
 - d) La lista (o jerarquía) constituye una *clasificación de los puestos*.
2. *Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.* Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:
 - a) Para empezar se define el *criterio para comparar los puestos*.
 - b) Se definen algunos *puestos de referencia* (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del *criterio* que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada *puesto de referencia* funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente *jerarquización* exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la *jerarquización* van surgiendo otros puntos de referencia.
 - c) Los *puestos de referencia* se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).

- d) Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada *puesto de referencia* es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los *puestos de referencia* constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar *puestos de referencia* de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el *puesto de referencia*, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el *puesto* es más o menos importante que el *puesto de referencia*? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.
- e) La lista (o *jerarquía*) de puestos constituye una *clasificación* de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un *análisis* muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para

la discusión y la negociación. El *método no es analítico*, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo. El *método no es cuantitativo*, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por jerarquía.³



Nota interesante: La sencillez de la jerarquización

Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización. El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele llevar a un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, al final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.⁴ No obstante, tiene escaso grado de precisión y si un programa de valuación exige mayor precisión, entonces será necesario escoger otro método para valuar los puestos.

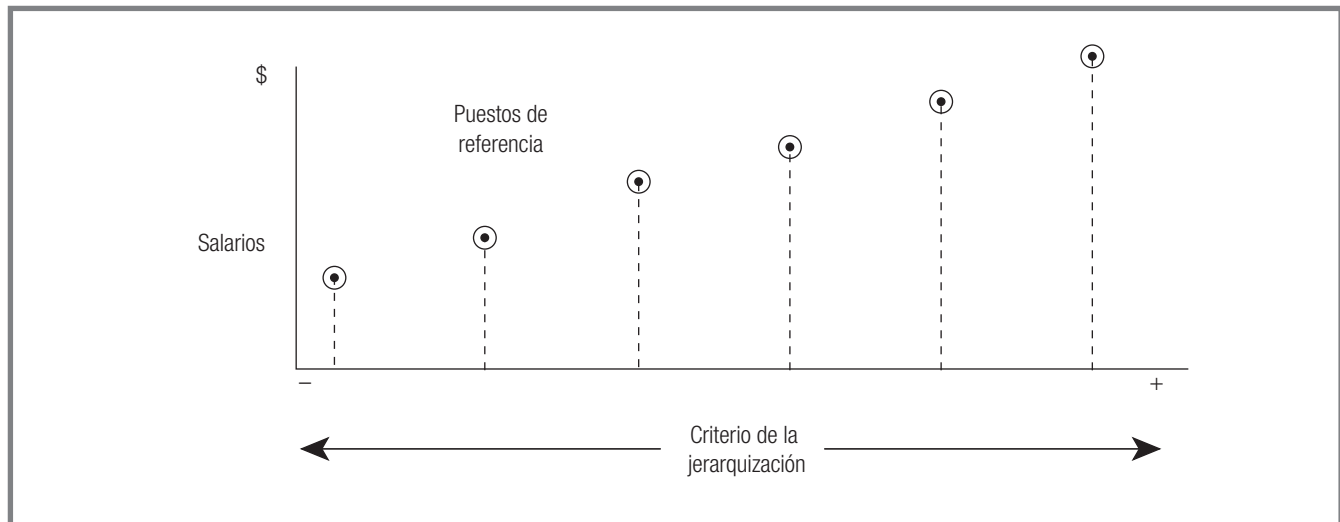


Figura 10.11 Método de jerarquización con base en puestos de referencia.

³ LIVY, Brian, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.

⁴ LIVY, Brian, *Job evaluation*, op. cit., p. 64.

Método de escalas por grados predeterminados (*job classification*)

El *método de escalas por grados predeterminados* constituye una variante del *método de jerarquización simple* y se podría llamar *método de jerarquizaciones simultáneas*. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (*grados predeterminados*) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y *analizados los puestos*, el método empieza por definir con precisión los *grados de puestos*, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

- | | |
|-------------------|---|
| Puestos mensuales | <ul style="list-style-type: none"> • de supervisión • de operación (no de supervisión) |
| Puestos por horas | <ul style="list-style-type: none"> • especializados • calificados • no calificados o jornaleros. |

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como muestra la figura 10.12

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Figura 10.12 Clasificación de los puestos por grados.

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para valuar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente. A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una *comisión de valuación de puestos* y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.



Nota interesante: Las características de los grados predeterminados

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el *método de jerarquización*, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es *analítico* y es *cualitativo* al igual que el *método de jerarquización*.

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valuar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Método de comparación de factores (*factor comparison*)

El *método de comparación de factores* emplea el principio del *ordenamiento* y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de *factores de valuación*.

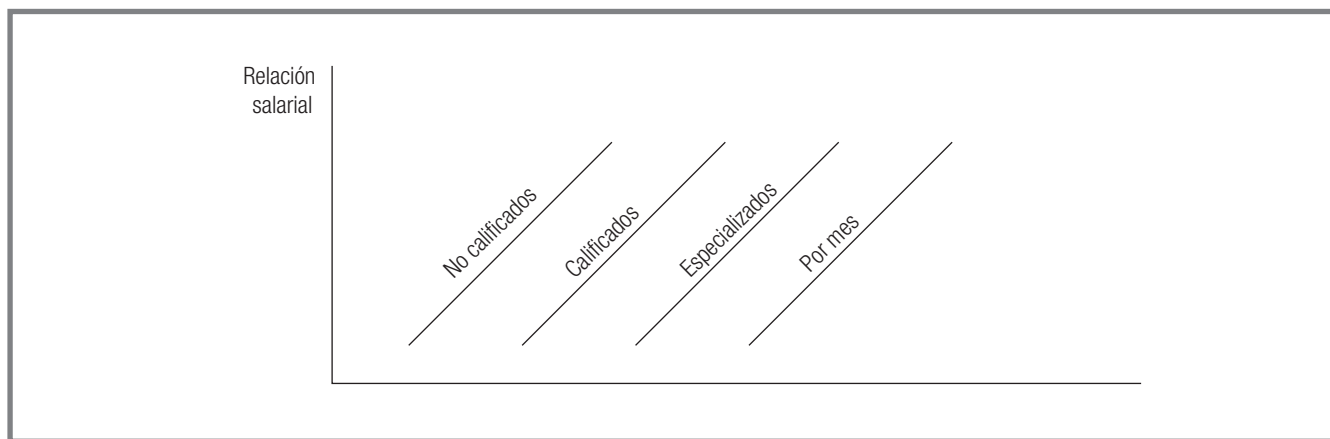


Figura 10.13 Los ordenamientos múltiples en el método de escalas por grados predeterminados.

La creación del método de *comparación de factores* es atribuida a Eugene Bengé,⁵ que propuso *cinco factores generales*, a saber:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El *método de comparación de factores* exige que, después del *análisis de los puestos*, se sigan las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de valuación.* Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valorarán. La elección de los *factores de valuación* dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valorarán. La idea básica de este método es identificar pocos *factores*, pero más amplios, que permitan hacer comparaciones sencillas con rapidez.
2. *Definición del significado de cada uno de los factores de valuación.* Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
3. *Elección de los puestos de referencia*, para permitir las comparaciones de los puestos. Los *puestos de referencia* son escogidos para facilitar la manipulación de los *factores de valuación*.

4. *Ordenamiento de los factores de valuación.* Cada *puesto de referencia* es valorado por medio del *ordenamiento de los factores de valuación* que se realice. Supongamos que los *puestos de referencia* escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo:

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

Figura 10.14 Jerarquización de factores en dos puestos de referencia.

La jerarquización de *cada factor* es independiente.

5. *Valuación de los factores en los puestos de referencia.* Los *puestos de referencia* se toman como base para la comparación. Los factores valorados deben ser *ponderados* y *colocados* con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un *puesto de referencia* se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor. Supongamos que, dentro de los puestos que serán valorados, los *puestos de referencia* elegidos son los de recepcionista y encargado de aseo: el primero percibe una remuneración de \$300.00 (\$1581.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) mensuales y el se-

⁵ BENGE, Eugene J., S.H.L. BURK y E.N. HAY, *Manual of job evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.

gundo una de \$150.00 mensuales (\$790.50 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006). Con el empleo de los *factores de Benge*, supongamos que la *comisión de valuación* decide cuál es la importancia de cada *factor*, en cada *puesto de referencia*, de la manera siguiente:

Factores de valuación	Recepcionista (R\$)	Encargado de aseo (R\$)
Requisitos mentales	60.00	10.00
Habilidades requeridas	100.00	30.00
Requisitos físicos	40.00	50.00
Responsabilidad	80.00	20.00
Condiciones de trabajo	20.00	40.00
TOTAL	\$300.00	\$150.00

Figura 10.15 *Valuación de los factores en dos puestos de referencia.*

La *valuación de los factores* es la parte del trabajo de la comisión que consiste en atribuir valores moneta-

rios a cada factor. Si el salario es conocido, entonces cada factor debe tener cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Para cada uno de los dos *puestos de referencia* se debe decidir el valor de cada factor, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. *Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores.* Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la *valuación de factores* con los obtenidos en el *ordenamiento* original de los *factores*. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el *ordenamiento* y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una *matriz de jerarquización de los factores*, en la cual cada *factor de valuación* es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los *puestos de referencia*, como muestra la figura 10.16.

Forma de jerarquización	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo			Encargado de aseo	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Encargado de aseo			
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
5		Recepcionista	Encargado de aseo		

Figura 10.16 *Matriz de jerarquización de factores.*

La *matriz* es tan sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas serán determinadas por el proceso de

valuación de los factores. La matriz anterior se completa con los resultados de la *valuación de los factores* y se transforma en una *matriz de jerarquización y de valuación de los factores*.

Orden de importancia de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo (\$20.00)			Encargado de aseo (\$20.00)	Recepcionista (\$20.00)
2					
3	Recepcionista (\$60.00)	Encargado de aseo (\$30.00)			
4			Recepcionista (\$40.00)	Recepcionista (\$80.00)	Encargado de aseo (\$40.00)
5		Recepcionista (\$100.00)	Encargado de aseo (\$50.00)		

7. *Escala comparativa de puestos.* El paso siguiente es transformar esta *matriz de jerarquización y valuación*

de los factores en una *escala comparativa de puestos*, como sugiere la figura 10.18

Valores en R\$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
10	Encargado de aseo				
20					
30		Encargado de aseo		Encargado de aseo	Recepcionista
40			Recepcionista		
50					
60	Recepcionista		Encargado de aseo		Encargado de aseo
70					
80				Recepcionista	
90					
100		Recepcionista			
110					
120					
130					
140					

Figura 10.18 *Escala comparativa de puestos.*

Con la *escala comparativa de puestos* queda terminado el instrumento de valuación de los puestos por medio del método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y a continuación se suman los valores en moneda corriente (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

En la medida que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y la valuación de los factores, se deberán hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la que resulta más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puestos.

Nota interesante: Limitaciones del método de comparación de factores

En términos generales, el *método de comparación de factores* es adecuado para puestos por horas y para otros puestos poco complejos. Se puede adaptar para puestos por mes. Es un método que ha provocado muchas críticas. Las dificultades de su operación son muy evidentes. Es una técnica que puede sufrir contaminación por variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como por la subjetividad.

Método de valuación por puntos (point rating)

Este método, también llamado *método de valuación de factores y puntos*, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott,⁶ y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos. La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando *factores de valuación*. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (*puntos*) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (*cuenta de puntos*).

El *método de valuación por puntos* se fundamenta en el *análisis de puestos* y exige las siguientes etapas:

1. *Identificar y elegir los factores de valuación.* Los factores de valuación son los mismos *factores de especificaciones* escogidos para el programa del *análisis de los puestos*. Por lo tanto, la elección de *los factores*, su definición, dimensionamiento y calificación son asuntos que ya tratamos antes en el capítulo 7, dedicado al *análisis de los puestos*.

⁶ LOTT, Merrill R., *Wage Scales and Job Evaluation*, Ronald Press, Nueva York, 1926.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro *grupos de factores*:

- a) *Requisitos mentales*: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b) *Requisitos físicos*: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c) *Obligaciones implicadas*: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) *Condiciones de trabajo*: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

FACTORES DE VALUACIÓN	
Requisitos mentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrucción esencial 2. Experiencia anterior 3. Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos	<ol style="list-style-type: none"> 4. Esfuerzo físico necesario 5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por	<ol style="list-style-type: none"> 6. Supervisión del personal 7. Material o equipamiento 8. Métodos o procesos 9. Información confidencial
Condiciones de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 10. Ambiente de trabajo 11. Riesgos

Figura 10.19 Factores de valuación.

2. *Ponderar los factores de valuación*. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los *factores* al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el *peso porcentual* con el que cada *factor* entra en la *valuación de los puestos*. Terminada la *ponderación*, muchas veces se

procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la *escala de puntos* sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
Requisitos mentales		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
Total:	100	105

Figura 10.20 Ponderación de los factores de valuación.

3. *Crear la escala de puntos*. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada *factor*. Generalmente, el *grado* más bajo de cada factor (*grado A*) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al *grado A* de cada *factor*. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el *grado A* de cada *factor*, el paso siguiente es atribuir *puntos* a los *grados B, C, D* y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos *grados* de cada *factor*. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. Por ejemplo:

Progresión	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura 10.21 Las progresiones de la escala de puntos.

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto

que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior, esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva. La utilización de estas progresiones depende, evidentemente, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una *recta salarial*, mientras que las otras progresiones generan una *curva salarial*. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtiene la siguiente *escala de puntos*:

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos mentales						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por						
6. Supervisión del personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Figura 10.22 Escala de puntos.

- Preparar el manual de valuación de puestos. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario

o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual, como muestra la figura 10.23.

1. INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigidos para el debido desempeño del puesto. Sólo debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Figura 10.23 Redacción del manual de valuación.

5. *Valuación de los puestos por medio del manual de valuación.* Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo *factor* y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho *factor*. Generalmente se emplea un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos y en las columnas los *factores de valuación*, como en el modelo que muestra la figura 10.24. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.
6. *Delineación de la curva salarial.* Ahora, la tarea consiste en convertir los *valores de los puntos* a *valores mo-*

netarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los *puntos* de los puestos nunca son enteramente exactos y tan sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes).

Puestos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Oficinista auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Oficinista especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importaciones	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Figura 10.24 Modelo de formulario de doble entrada para la valuación de puestos.

Con los valores de los puntos y los salarios actualmente pagados por la organización se puede preparar una gráfica que incluya los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el eje de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la va-

luación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión para indicar la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.

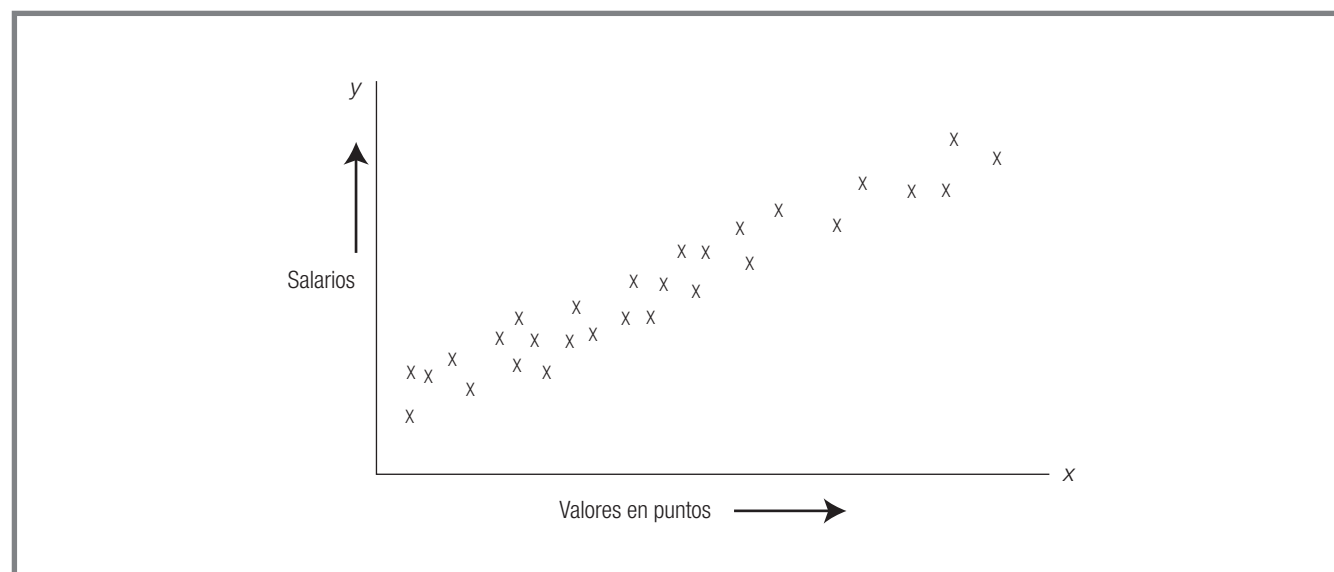


Figura 10.25 Gráfica con valores en puntos y en salarios.

Con la gráfica anterior, se puede establecer la línea promedio; es decir, la *línea de la tendencia salarial* (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media

posible de los puntos dispersos de la gráfica de la figura 10.26.

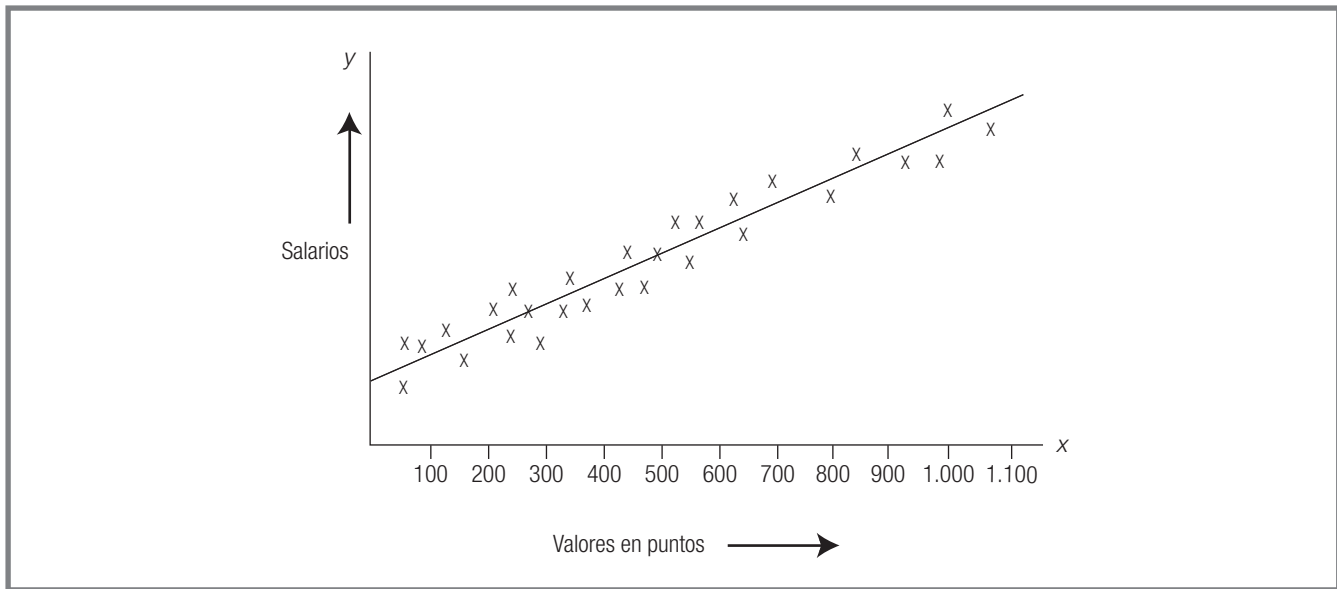


Figura 10.26 Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos.

Nota interesante: Cálculo de la línea de la tendencia salarial

La *línea de la tendencia* se puede calcular por medio de la técnica estadística de los *cuadrados mínimos* o de procedimientos estadísticos similares para obtener una recta o una parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios. Por lo tanto, el mejor *método de correlación* entre el valor de los puestos involucrados en puntos y en moneda corriente es el de los *cuadrados mínimos*, porque se adapta a las ecuaciones curvas. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. Para poder *determinar la línea de la tendencia*, es preciso que la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea (es decir, la diferencia entre un punto y la línea) sea igual a cero, asimismo, que la suma de los cuadrados de las desviaciones sea inferior a la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas a partir de otra recta cualquiera que se trace. Así, la línea obtenida será única.

El ajuste de la *línea de la tendencia* con el *método de los cuadrados mínimos* implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

1. Variable independiente (*variable x*): los puntos.
2. Variable dependiente (*variable y*): los salarios.

La ecuación empleada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación

$$y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, *a*, *b* y *c* representan las constantes (parámetros), mientras que *x* y *y_c* representan las variables. El parámetro *a* define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro *b*, la inclinación de la línea de la tendencia, y la *c*, la curvatura de la línea de la tendencia.

Los valores de los parámetros son calculados por medio de las ecuaciones siguientes:⁷

$$\begin{aligned} Na + b\sum x + c\sum x^2 &= \sum y \\ a\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3 &= \sum xy \\ a\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4 &= \sum x^2y \end{aligned}$$

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encontraremos fácilmente los valores de *a*, *b* y *c*, de la manera siguiente:

y_c = valores de los salarios corregidos.

$$a = \frac{\sum y}{\sum x}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$c = \frac{\sum x^2y}{\sum x^3}$$

⁷ LEME, Ruy A. Silva, *Curso de estatística*, Río de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1961, p. 231

Se toman los resultados de la *valuación de los puestos en puntos* (x_i) y los *salarios* actualmente pagados (y_i)

a continuación, se bidimensiona cada puesto por medio de esas dos variables, a saber:

Puestos	Total de puntos (x_i)	Salarios promedios (y_i)
Mecanógrafa	183	200.00
Oficinista auxiliar	263	280.00
Oficinista especializado	356	310.00
Diseñador	276	300.00
Secretaria auxiliar	313	305.00
Secretaria bilingüe	417	300.00
Supervisor de seguridad	546	390.00
Reclutador de personal	404	310.00
Auxiliar de costos	547	420.00
Auxiliar de importaciones	436	350.00

Figura 10.27 Los valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.

7. *Definición de bandas salariales.* Una vez delineada la *línea de la tendencia salarial* (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios tomados

individualmente, se vuelve necesario transformar la *línea de la tendencia* a una *banda de salarios*. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo, $\pm 5\%$ o $\pm 10\%$).

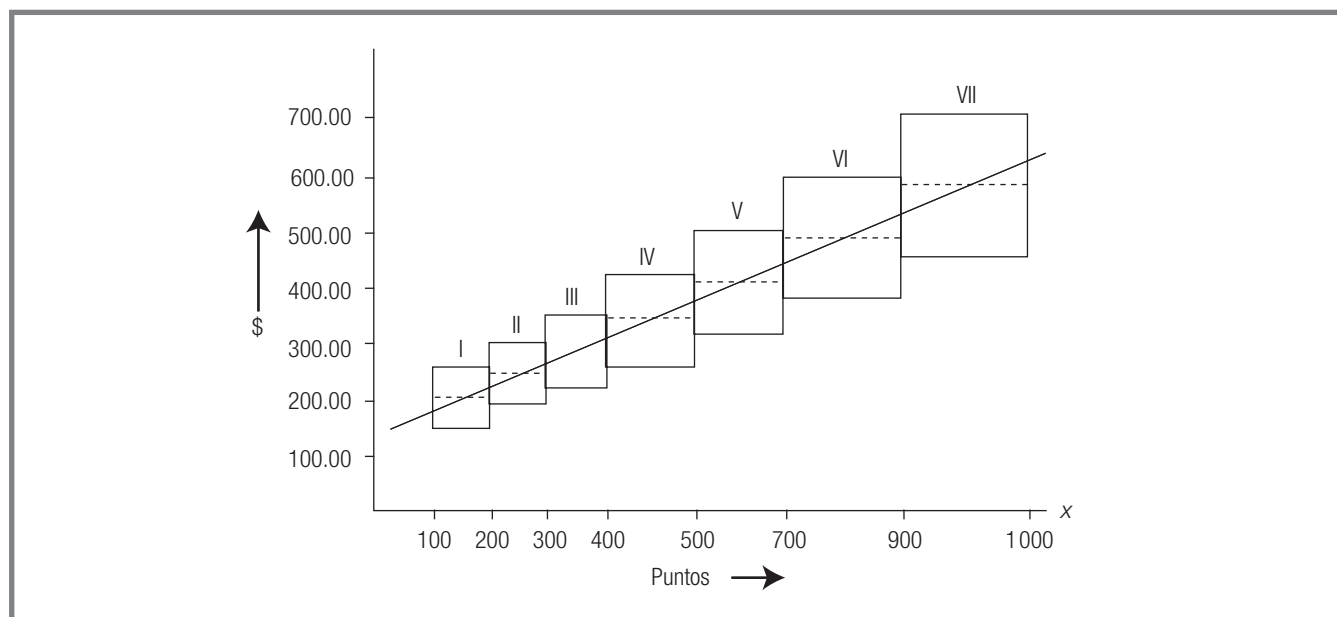


Figura 10.28 Delineación de bandas salariales.

Se cambia la gráfica de *bandas salariales* y se obtiene el siguiente resultado en términos numéricos:

Clases de puesto	Amplitud de puntos	Salario medio (R\$)	% de aproximación de banda	Amplitud de banda (R\$)	Banda salarial	
					Límite inferior (R\$)	Límite superior (R\$)
I	100-200	190.00	40	76.00	152.20	228.00
II	201-300	235.00	40	94.00	188.00	282.00
III	301-400	280.00	40	112.00	224.00	336.00
IV	401-550	340.00	40	136.00	272.00	408.00
V	551-700	400.00	40	160.00	320.00	480.00
VI	701-900	475.00	40	190.00	380.00	570.00
VII	901-1 100	550.00	50	275.00	412.50	687.50

Figura 10.29 Clases de puestos y respectivas bandas salariales.

En la figura 10.29 todos los puestos que tengan una valuación de entre 100 y 200 puntos pertenecerán a la clase 1: su salario de admisión será el límite inferior de la banda (R\$152.00); después del periodo experimental, será el salario medio de la banda (R\$190.00) y posteriormente, dependiendo de la evaluación del desempeño, se podría situar hasta el límite superior de la banda (\$228.00).

Dado que las *clases de puestos* son excluyentes (un puesto sólo cabe en una escala de puntos), las *bandas salariales* se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas.

Comisión de valuación de puestos

La valuación del puesto es una recomendación del *staff*, la cual debe ser aprobada por el departamento de *línea* y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas que estén involucradas en el trabajo y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa.

La *comisión de valuación de puestos* tiene dos objetivos:

- a) *Objetivo técnico*: se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización que estén familiarizados con los puestos que se valuarán. Esto garantiza el equilibrio y la uniformidad de las valuaciones para todas las áreas de la organización.

- b) *Objetivo político*: dada la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valuaciones serán aceptadas sin restricciones.

La comisión de valuación de puestos generalmente se compone por:

1. *Miembros permanentes o estables*: son los que deben participar en todas las valuaciones de la organización; por ejemplo, el gerente de recursos humanos o el ejecutivo responsable de administrar los salarios.
2. *Miembros provisionales*: son los que deben opinar en las valuaciones de los puestos que están bajo su supervisión y, por lo tanto, sólo tienen una actuación parcial dentro del plan de valuación de los puestos.

Clasificación de los puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la *valuación*, se pueden clasificar y agrupar en *clases*. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La *clasificación de los puestos* se fija de forma arbitraria. A efecto de establecer los salarios, las series de puestos se suelen dividir en grados o grupos (clases de puestos) y se les atribuyen bandas de categorías salariales que tienen límites máximos y mínimos. Al final de cuentas, cada escala tendrá un grado relativo de impor-

tancia y todos los puestos contenidos en ella recibirán el mismo trato.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a proporcionar automáticamente una *clasificación de éstos*, como ocurre con el método de jerarquización y el de escalas por grados predeterminados. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

1. *Clasificación por puntos*: los puestos son agrupados en *categorías* con base en intervalos de puntos

Categorías de puestos	Amplitud de puntos
1	hasta 100
2	de 101 a 200
3	de 201 a 300
–	–
–	–
–	–

Figura 10.30 *Ejemplo de clasificación de puestos por puntos.*

2. *Clasificación por puestos de carrera*
Oficinista I
Oficinista II
Oficinista III
3. *Clasificación por grupo ocupacional*
Ingeniero civil
Ingeniero electricista
Ingeniero químico
4. *Clasificación por área de servicio*
Gerente de finanzas
Tesorero
Contador
Contador auxiliar
Cajero, etcétera.
5. *Clasificación por categoría*
Secretaria auxiliar
Secretaria español
Secretaria bilingüe
Secretaria ejecutiva

ENCUESTA SALARIAL

La *administración de sueldos y salarios* procura encontrar no sólo el *equilibrio interno* de los salarios dentro de la organización, sino también el *equilibrio externo* de los salarios en relación con el *mercado de trabajo*. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los *salarios de la comunidad*:

- a) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas en las cuales se haya participado.
- b) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas especializadas.
- c) Promoviendo la propia encuesta salarial.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que serán investigados (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que serán encuestadas (empresas participantes)
3. Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Telefonemas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Selección de los puestos de referencia

Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los *puestos* que considera *de referencia* para probar su estructura salarial. Éstos podrían ser:

1. Puestos que representan diversos puntos de la *curva salarial* de la empresa.
2. Puestos fácilmente identificables en el mercado.
3. Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa.

El número de puestos de referencia incluido en la *encuesta salarial* es variable y dependerá del tipo de actividad de la empresa y de sus necesidades e intereses.

Se escogen puestos de referencia que representen, por una parte al *mercado de trabajo* y, por la otra, la *estructura de los salarios* de la empresa. Los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del *mercado externo de salarios* y de la *estructura interna* de los salarios de la empresa. De ahí que sean llamados *puestos muestra* y que deban ser seleccionados con sumo cuidado para propiciar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado.

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para escoger a las empresas que serán invitadas a participar en la *encuesta salarial* como *muestras del mercado de trabajo* son:

1. *Ubicación geográfica de la empresa.* Se puede seleccionar a las empresas en función de su *ubicación geográfica*. En el caso de algunos puestos, el mercado local de trabajo influye en los ocupantes, quienes no tienen interés por ofertas de trabajo en lugares distantes; por ejemplo, los jornaleros, que suelen buscar empleo en su propio barrio para disminuir el tiempo y los gastos de transporte al trabajo, porque ello representa una parte considerable de su salario. Cuando se pretende investigar sobre los salarios de puestos por horas, que no requieren calificaciones, conviene escoger a empresas ubicadas en las inmediaciones de la empresa que realiza la encuesta salarial.
2. *Ramo de actividad de la empresa.* Se supone que debe existir alguna similitud en las operaciones y las actividades, la cual se traduce en la *tipología de los puestos*. Las empresas del mismo ramo de actividad emplean tecnologías comparables y esperan lo mismo de los puestos. Cuando se pretende investigar sobre puestos técnicos u operacionales que están ligados directamente a la naturaleza de las actividades de la empresa, se suele seleccionar a empresas del mismo ramo de actividad; por ejemplo, en el caso de los bancos, las universidades, las siderúrgicas, los hospitales, las industrias de plásticos o los talleres mecánicos.
3. *Tamaño de la empresa.* Muchos puestos están relacionados con el *tamaño* de la empresa en razón de la amplitud de la administración o del volumen de responsabilidad implicada. Las características de remuneración de los directores o los gerentes no son iguales en empresas pequeñas, medianas o grandes. Lo mismo ocurre con los jefes y los supervisores en relación con el tamaño de su departamento o división.

4. *Política salarial de la empresa.* Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende entonces a escoger a participantes con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar aproximadamente el promedio del mercado, entonces tiende a escoger a participantes conservadores en cuanto a su política salarial.

Cuando se trata de una encuesta salarial amplia, es común que se apliquen por completo los *criterios* anteriores para escoger *muestras de empresas*. El número de empresas que debe incluir una encuesta salarial varía en función del grado de detalle y precisión de la investigación, así como del tiempo disponible para realizarla.

Además de los *salarios*, se pueden investigar otros elementos, como información sobre la *política salarial* y las *prestaciones* que ofrecen las empresas (bandas de salarios, influencia de los méritos en el salario, aumento por ascensos, asistencia médica y social, servicio de restaurante, etc.), así como sobre el *comportamiento de la organización* (rotación de personal, ausentismo, productividad, etcétera).

Nota interesante: El objeto de la encuesta salarial

La *encuesta salarial* es un intercambio de información respecto a los salarios y otros temas afines. En otras palabras, la empresa que investiga y que obtiene información de otras empresas se compromete a entregar los resultados de la investigación tabulados y procesados, así como a mantener la confidencialidad de la información dentro de ciertos límites. Cada empresa debe recibir los resultados con su propia identificación, pero con la de las demás codificada, esto con el fin de conservar la discreción necesaria. Sin embargo, muchas veces, las empresas investigadas se comunican entre sí para intercambiar posteriormente la identificación de sus códigos y conocer sus respectivas situaciones.

Recopilación de datos

Definidos los *puestos de referencia* y las *empresas muestra*, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La *información* para una *encuesta salarial* se puede reunir con el empleo de los siguientes medios:

1. Cuestionario que deben responder las empresas participantes.
2. Visitas y consiguiente intercambio personal de información por medio de entrevistas o reuniones.
3. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.

4. Cartas, cuando las empresas investigadas se ubican a cierta distancia.
5. Telefonemas, cuando las investigaciones son breves o la relación entre los profesionales de las empresas es más profunda.

El *cuestionario* es, sin duda, el principal medio para reunir información, por la facilidad que ofrece de manejo y registro los datos.

ENCUESTA SALARIAL					
Empresa investigada: _____					Fecha: __/__/__
Título del puesto: _____			Código: _____		
Descripción resumida del puesto					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					
Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio		

Figura 10.31 *Cuestionario de la encuesta salarial.*

Tabulación y tratamiento de los datos

Una vez que la empresa cuenta con los datos del mercado, los tabulará y les dará un tratamiento estadístico

que le permitirá comparaciones con sus salarios a efecto de comprobar si su esquema es satisfactorio o si debe corregirlo.

Puesto: Secretaria auxiliar Fecha:				
Empresa	Frecuencia	Menor salario	Mayor salario	Salario promedio
B	3	935.00	937.00	936.00
C	1	935.50	935.50	935.50
Z	4	833.00	836.00	834.00
A	6	730.00	737.00	732.50
F	3	731.00	733.60	731.80
E	8	730.50	733.30	731.60
D	1	731.00	731.00	731.00
Salario promedio	N = 26	832.30	834.80	833.20

Figura 10.32 Tabulación de datos en una encuesta salarial.

Política salarial

La *política salarial* es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. *Estructura de puestos y salarios*: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. *Salarios de admisión* para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. *Previsión de reajustes salariales*, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
 - a) *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país

o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

- b) *Reajustes individuales*: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:
 - i) *Reajustes por ascenso*: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.
 - ii) *Reajustes para encuadrar*: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.
 - iii) *Reajustes por méritos*: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton⁸ asevera que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz y, por lo tanto, debe ser:

1. *Adecuada*: la remuneración debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.

8 PATTON, Thomas, *Pay*, Free Press, Nueva York, 1977.

2. *Equitativa*: la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. *Equilibrada*: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. *Eficaz en costos*: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. *Segura*: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Incentivadora*: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados*: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.



Nota interesante: Organizaciones sin puestos definitivos

Las organizaciones se van haciendo flexibles y orgánicas y sus puestos ahora son cambiantes, porque se redefinen continuamente. Esto cambia toda la base del trabajo de la administración de sueldos y salarios, la cual se vuelve movediza. La *valuación de puestos* es un análisis sistemático de los puestos porque especifica el valor relativo que cada uno de ellos tiene para la organización. Tal como ocurre con el *análisis de puestos*, el proceso de valuación de los mismos es contingente, porque depende de una *descripción* exacta y completa de los puestos que le sirven de base. Sin esta base, la valuación se convierte en un proceso subjetivo para determinar la cantidad con la que se debe remunerar cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿si no hay un análisis de puestos que sirva de base y fundamento para el proceso de valuación de éstos, en consecuencia el sistema para determinar los salarios resulta precario y obsoleto? Al parecer, así es.

Con los profundos cambios que ocurren actualmente en las organizaciones en función de las exigencias que impone el ambiente, la valuación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. Ahora, en lugar de fundarse en el proceso de análisis de los puestos y en las descripciones de éstos, la valuación de los puestos muestra una fuerte tendencia a cambiar de enfoque. En lugar de concentrarse en los *puestos en sí*, ahora se concentra, individualmente, en las *personas* que trabajan en ellos. El movimiento actual se dirige a repensar cómo son remuneradas y recompensadas las personas. En lugar de concentrarse en el valor relativo que el puesto tiene para la

organización, el nuevo proceso se interesa en el valor que cada persona agrega a la organización. Con este nuevo enfoque, las personas son remuneradas según el grado de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que ofrecen y que producen beneficios para la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de estas competencias que posean las personas, tanto mejor será su remuneración. En consecuencia, los sistemas de pago abandonan gradualmente el planteamiento tradicional de pagar de acuerdo con el puesto y se dirigen a otro nuevo, en el cual cada trabajador individual se convierte en el principal punto focal del sistema. Así, se paga a las personas conforme el valor que agregan a la organización, lo cual es perfectamente consistente con lo que expusimos en los capítulos anteriores. Las competencias específicas que se solicitan a las personas deben ser detalladas en la planeación estratégica de los recursos humanos, de modo que la organización pueda remunerar específicamente a aquellos “elementos” que la ayudan a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, cuando las personas saben que la organización recompensa determinadas *competencias*, y no simplemente otros factores, están en condición para administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño conduce a los premios que recibe cada persona y éstas saben con claridad lo que deben hacer para ganar más. Por lo mismo, los procesos tradicionales de la valuación de puestos pierden terreno en las organizaciones modernas que ahora reflejan un planteamiento centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. La *paga equitativa* es la base de los servicios que las personas realmente prestan a la organización.

La *política salarial* debe tener en cuenta otros aspectos importantes del *sistema de premios para el personal*: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

CONSECUENCIAS DE LOS SALARIOS

Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan *obligaciones sociales* que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más

Las obligaciones sociales de Brasil son las más altas del mundo		
Para empleados por mes (base 240 horas mensuales)	% sobre salario	% amumulado
A. Obligaciones sociales		
Previsión social	20.00	
Fondo de garantía por tiempo de servicio (FGTS)	8.00	
Salario-educación	2.50	
Accidentes de trabajo (media)	2.00	
Servicio social de la industria (SESI)	1.50	
Servicio nacional de aprendizaje industrial (SENAI)	1.00	
SEBRAE	0.50	
INCRA	0.20	
Subtotal de A		35.80
B. Tiempo no laborado		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Bono vacacional	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda para enfermedad	0.55	
Subtotal de B		38.23
C. Tiempo no laborado		
Mes 13	10.91	
Pagos por rescisión de contrato	2.57	
Subtotal de C		13.48
D. Reflejo de los puntos anteriores		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia de FGTS en el salario del mes 13	0.87	
Subtotal de D		14.55
Gran total		102.06

Figura 10.33 Obligaciones sociales en Brasil.⁹

que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados. En las obligaciones sociales, se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado, así como los que reflejan los puntos anteriores debido al efecto de cascada.

La figura 10.33 muestra que por cada 100.00 reales (\$527.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio

del 26 de abril de 2006) pagados a un empleado por mes, la empresa debe aportar otros 102.06 (\$537.85 pesos mexicanos) por concepto de obligaciones sociales. Se trata de una cantidad muy elevada, que hace que los salarios de Brasil, si bien bajos, representen valores muy elevados en comparación con los de otros países industrializados.

⁹ PASTORE, José, "Límites e virtudes de flexibilização", *O Estado de S. Paulo*, 26 de febrero de 1996, p. B2.

Comparación de obligaciones sociales por cada dólar de salario por hora, aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles en el caso de puestos por hora (Base: jornada laboral de ocho horas)	
Brasil:	(dólares de EU) \$1.66
Italia:	\$1.12
Francia:	\$0.88
Alemania:	\$0.76
Estados Unidos:	\$0.34
Japón:	\$0.31
Comparación del salario promedio por hora pagado a las compañías armadoras de automóviles en dólares de EU	
Brasil:	\$ 3.00
Inglaterra:	\$12.00
Japón:	\$13.00
Estados Unidos:	\$15.00
Italia:	\$16.00
Alemania:	\$21.00

Figura 10.34 Comparación aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles.¹⁰

Por tal motivo, si bien los salarios directos pagados a los trabajadores son inferiores a los de otros países, las empresas brasileñas acaban con un costo de mano de obra mucho mayor debido a la fuerte incidencia de las obligaciones sociales que elevan el llamado *costo Brasil*.

NUEVOS PLANTEAMIENTOS DE LA REMUNERACIÓN

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la *tecnología de la información*, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

¹⁰ BETING, Joelmir, "Sem quebrar os ovos", *O Estado de S. Paulo*, 6 de marzo de 1996, p. B2.

Remuneración variable

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanentemente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. No obstante, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa o la empresa y el trabajador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura. Las denominaciones varían según la empresa: *pago por desempeño*, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.



Nota interesante: El pago por desempeño

En Ivix, una subsidiaria de productos y servicios de IBM, cada trabajador arriesga parte de su salario para poder ganar más. Según sea el puesto, la remuneración es variable entre 10% y 30%. La multiplicación de este porcentaje del salario depende de que se alcancen las metas de facturación, ganancias y proyectos estratégicos.

El Citibank lanzó su programa de *pago por desempeño*, bautizado como programa de remuneración por superación de metas, para bajar la rotación de sus trabajadores de 18% a 13.5%. El ejecutivo de un

área de negocios puede cobrar un premio de hasta 12 salarios mensuales; es decir, duplica su remuneración anual. Por lo tanto, no es fácil anotar ese gol. El ejecutivo tiene que superar las metas establecidas en 40%. El programa no cuesta nada al banco. Una tercera parte de los 650 trabajadores se encuentra involucrada en el programa. En un año se distribuyó un premio de 730 000 dólares, correspondiente a ese mismo periodo, y en otro se distribuyó un millón de dólares. La remuneración variable atrapa a los trabajadores porque promete considerables ganancias, pero también les hace correr riesgos mayores. La inestabilidad es la regla y esto repercute fuertemente en el estilo de administración.

En general, el socio sólo recibe más dinero si la empresa registra los aumentos de productividad negociados al inicio del ejercicio. La remuneración variable no ejerce presión en el costo de las empresas, porque es autofinanciada con el aumento de la productividad y con la reducción de costos. Ante la presión de la crisis y de la apertura del mercado, en años pasados las empresas lidiaron una desesperada lucha contra los altos costos. Todo aumento de salario e, indirectamente, de las obligaciones sociales sería un paso atrás. La remuneración flexible representó la salida. Además, la motivación que genera la remuneración flexible se convirtió en un importante motor para reanudar los negocios. Ésta resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

Una de las grandes ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, fijará su blanco principal en las ganancias. Si necesita ganar espacio de competencia, elegirá la participación de mercado como su meta principal.



Nota interesante: La participación de utilidades en Monsanto

La filial brasileña de Monsanto, uno de los mayores grupos químicos del mundo, desarrolló su programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo en equipo dentro de la compañía y poner punto final a los conflictos entre los distintos departamentos. La empresa inició el programa y ahora sus 660 trabajadores participan en el juego. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas de cada una de las unidades. Estos grupos, llamados *equipos de diseño*, deciden todo, salvo la forma de pago a los participantes del programa. Sólo hay una regla predefinida: sin ganancias, no hay premio. La empresa divide la cantidad que supera la meta de utilidades, mitad para ella

y mitad para los trabajadores. Los propios *equipos de diseño* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos: si hubiera un solo accidente de trabajo en la unidad de negocios nadie recibirá premios. El lema es: “Si no estamos todos unidos, nadie recibirá nada”. Los trabajadores eligen a cuatro o cinco colegas como los “embajadores del *reparto de utilidades*”. Ellos son los encargados de divulgar y de reforzar las metas que se deben alcanzar durante el año. El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir, la empresa inclusive creó una política para reforzar ese principio llamada *Kiss* (beso en inglés) por las iniciales de la frase *Keep it simple stupid* (*Haz que las cosas sean tan simples que parezcan estúpidas*). Simple y lucrativo. Con la remuneración flexible, la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (*APO*) eminentemente participativa, democrática e incluyente. La *APO* se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:
 - a) Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.
 - b) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
 - c) Debe ser un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.
2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben ser negociados y aceptados por todos los trabajadores implicados.



Nota interesante: Énfasis en la remuneración flexible

Las empresas mejoran las prestaciones sociales y reducen antiguas regalías. *Tigre*, el fabricante de

tubos y conexiones de Joinville, Santa Catarina, pasó un peine fino entre su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Suspendido! Los directores podían gastar 200 dólares, por cuenta de la empresa, en la tienda interna. ¡Suspendido! Cada director tenía seguro de su casa. ¡Suspendido! Tigre suspendió esas prestaciones y las incorporó a los salarios. El adelgazamiento de las prestaciones ocurrió por causa de la remuneración variable; es decir, por la retribución basada en los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema explica la poca agresividad de las políticas salariales. Al componer el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas han preferido disminuir el peso relativo del salario mensual y han optado por la posibilidad de ganar más en forma de bonos y de participación de las ganancias.

Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. *Plan basado en el conocimiento:* vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.
2. *Plan basado en habilidades múltiples:* vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto. En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; mientras que en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema

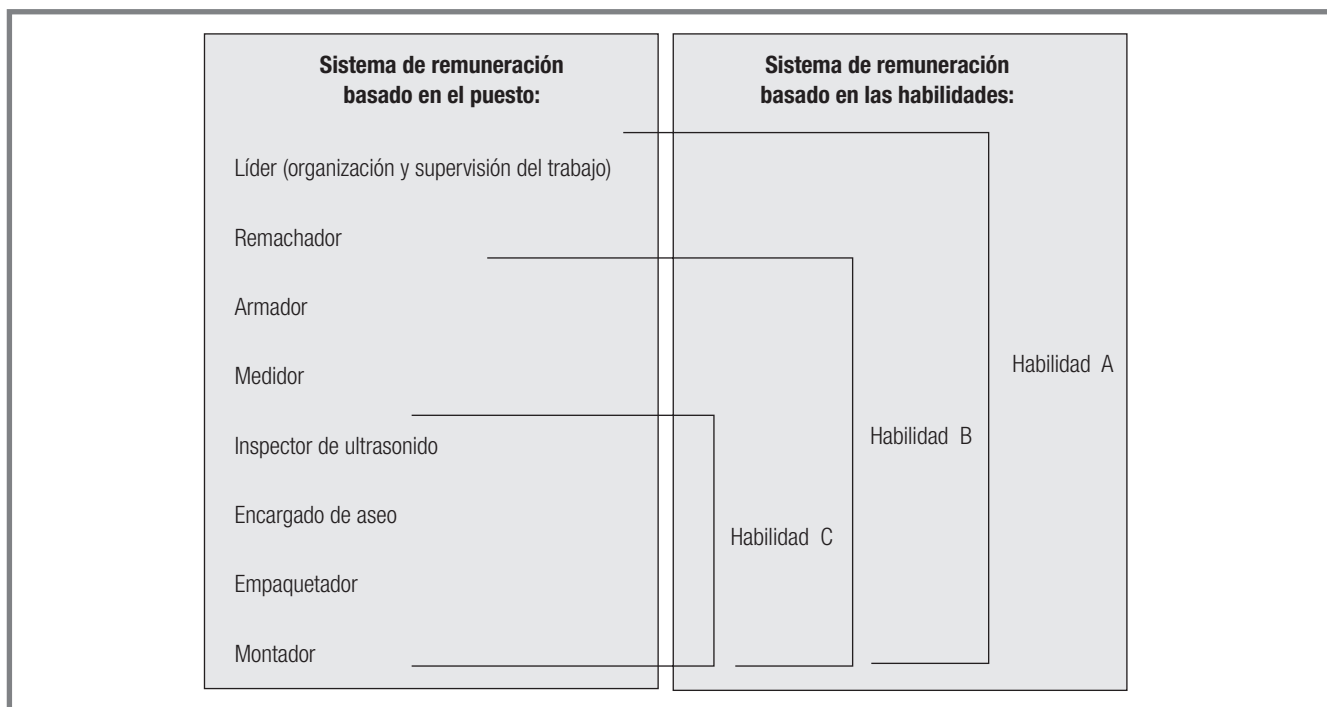


Figura 10.35 Clasificación de una línea de montaje.¹¹

¹¹ O'NEILL, Graham L. y Deirdre LANDER, "Linking employee skills to pay: a framework for skill-based pay plans", *ACA Journal*, invierno de 1993-1994, pp. 14-27.

de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual serán remuneradas. Borg-Warner Corp., produce engranajes para cajas de cambio de automóviles. Antes, este proceso implicaba siete funciones diferentes, como muestra la figura 10.36. La empresa optó por el sistema de remuneración basado en las habilidades y esas siete funciones fueron agrupadas en tres amplias categorías, denominadas núcleo operacional A, B y C. Los trabajadores de cada núcleo pueden desarrollar todas aquellas funciones de su núcleo en las que demuestren excelencia y también las del núcleo que está debajo de ellos.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el análisis del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización.¹² La premisa fundamental es que los bloques de habilidades requeridas se pueden describir, evaluar y certificar mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo. El desafío es el mismo que cuando se trata del análisis de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de los puestos, los bloques de habilidades se deben:

1. Derivar del trabajo que se realizará.
2. Dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores bastante flexible.
3. Comprender y aceptar por los grupos de interés involucrados.

Los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo:

1. Capacidad limitada para aplicar principios.
2. Competencia parcial.
3. Competencia total.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades.

Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí.

Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.



Nota interesante: Transformar a los colaboradores emprendedores

En São Paulo, una red de establecimientos de productos de higiene y belleza, la Abaeté, transformó a sus ejecutivos en verdaderos *emprendedores*, capaces de manejar las 14 tiendas como si fuesen pequeñas empresas independientes. Orientada al comercio minorista y mayorista de productos de higiene y belleza, la empresa siempre se enfrentó a competidores como las grandes tiendas departamentales y los supermercados. La agilidad y la flexibilidad se convirtieron en la principal receta para el éxito en esa disputa. Por tal motivo, la Abaeté optó por una

¹² MILKOVICH, George T., John W. BOUDREAU, *Human Resource Management*, Irwin, Burt Ridge, Ill, 1994, p. 562.

Criterio	Valuación de puestos	Remuneración por habilidades	Remuneración por competencias
Base de comparación	Factores de valuación	Bloques de habilidades	Competencias
Cuantificación	Graduación y peso específico para cada factor	Niveles de habilidades	Niveles de competencia
Conversión en pagos	Atribución de puntos que reflejan los criterios de la estructura de remuneración	Certificación y valoración en el mercado	Certificación y valoración en el mercado
Ventajas	Pagos basados en el valor del trabajo realizado	Flexibilidad. Reducción de personal. Recompensa al aprendizaje continuo	Flexibilidad. Premio al desarrollo
Desventajas	Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización	Se puede volver onerosa y/o burocrática. Se puede volver obsoleta	Indefinición. Difícil de medir. Se puede volver obsoleta

Figura 10.36 *Distintas formas de remuneración.*¹³

administración descentralizada, en la cual cada una de sus tiendas tuviese autonomía para funcionar como una pequeña empresa. El inicio fue una ecuación compleja. Por una parte, necesitaba que los profesionales de primer nivel desarrollaran su capacidad de emprendedores. El paso inicial fue definir cuál es realmente la actividad mercantil de la empresa. La mayoría de los ejecutivos no sabe con exactitud cuál es el objeto básico de su empresa. La Abaeté entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir su identidad. “Somos una empresa que comercia productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños”, resalta el presidente. Esta definición fue fundamental, pues en algunas ocasiones los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, lo que perjudicó la imagen de la empresa. En el mejor estilo de las empresas estadounidenses, la Abaeté estableció un credo. “Ésta es nuestra constitución”. A partir de ahí, Abaeté invirtió mucho en el desarrollo de sus 58 ejecutivos, considerados las personas clave de la organización. Empezó a distribuir trimestralmente una parte de sus utilidades, en el momento en el que ellos llegasen a una meta preestablecida. El resto de los 600 trabajadores recibe bonos, cada tres meses, calculados a partir del volumen de ventas de cada tienda. Con la distribución de las ganancias, consiguió motivar a los gerentes

y comprometerlos con los resultados de la empresa. Pero les faltaba una visión general. Abaeté creó entonces una especie de campeonato entre las tiendas. Al final del año, el gerente o el subgerente de la unidad triunfadora gana un viaje con todos los gastos pagados. Los criterios de evaluación son 13 y que van desde las utilidades hasta la rotación de inventarios, desde el índice de rotación de trabajadores hasta la reducción de costos. De tal manera, sólo hay una preocupación real: la de no vender más al menor precio y no poder alcanzar excelentes utilidades. Los gerentes son capaces de ver el negocio como un todo.

Los principales planes de incentivos empleados en el mercados son:¹⁴

1. Plan de bonificación anual: se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la pro-

¹³ MILKOVICH, George T. y John W. BOUDREAU, *Human Resource Management, op. cit.*, p. 562.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 247-269.

- ductividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.
2. Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: la distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
 3. Opción de compra de acciones de la organización: es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el principal socio) en un accionista independiente, pero con la ayuda de la organización.
 4. Participación de los resultados alcanzados: se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
 5. Remuneración por competencia: es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
 6. Reparto de utilidades a los colaboradores: la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.



Nota interesante: Reparto de utilidades

Promon Engenharia distribuye una tercera parte de sus utilidades entre todos los trabajadores que llevan más de un año en la empresa. En 1994, con base en el ejercicio de 1993, les fueron acreditados cerca de 5.5 millones de dólares. Este monto se repartió en función de los factores (puntos), los cuales van de uno a cuatro para los trabajadores comunes, hasta seis para los puestos ejecutivos. La cantidad de factores es asignada conforme al desempeño del trabajador, de acuerdo con criterios como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la innovación, etc. Se calcula que el valor de cada factor sea equivalente a un salario. Así, el trabajador que obtiene la nota máxima podría recibir cuatro salarios más en el año.

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización de trabajo, pero con ciertas derivaciones, como el aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas puedan agregar valor a la organización.

CASO

LA BÚSQUEDA DE RESULTADOS COMO BASE PARA REMUNERAR AL PERSONAL¹⁵

Muchas empresas de servicios de energía eléctrica pasan por una situación parecida. Southern California Edison (SCE) sufrió uno de los mayores cambios de su historia cuando el gobierno del Estado decidió desreglamentar los servicios de energía eléctrica. El mayor desafío de SCE fue aumentar su competitividad. Por desgracia, el programa de remuneración de la compañía era adecuado para una situación de monopolio y no para una organización que operara en un ambiente sumamente competitivo. El gerente del departamento de remuneración advirtió que todo el programa de sueldos, salarios y prestacio-

nes, así como los demás programas de recursos humanos, estaban diseñados para una vieja compañía. Así, SCE tendría que transformarse velozmente, en términos de estructura de negocios y sistemas de apoyo, para enfrentar los cambios. El sistema de remuneración debía apoyar los nuevos objetivos que la organización quería alcanzar.

El primer cambio ocurrió en 1966, con la introducción del Programa de Integración de la Remuneración (PIR). Parte del programa eliminó el tradicional sistema de clases y bandas salariales, que incluía 3 200 títulos de puestos. En su lugar sólo quedaron

¹⁵ Adaptado de YAKOVAK, Michelle A, "Paying for satisfaction", *HRFocus*, San Francisco, junio de 1996, vol. 73, núm. 3, pp. 10-11.

170 títulos de puestos, organizados en amplias bandas de salarios muy flexibles. La amplitud de cada banda aumentó 250%.

Otra estrategia para la remuneración marcó el inicio del programa de *reparto de utilidades*, denominado *Resultados compartidos*. Se reservó una fracción de 5% del pago para que los colaboradores pudieran aumentar más de 10% sus salarios anuales en función de las reducciones de costos o de las economías que lograsen. En el primer año, el programa de *Resultados compartidos* ahorró a la empresa más de 96 millones de dólares, contra un pago de incentivos del orden de 60 millones para los trabajadores.

Una de las principales medidas del éxito de la organización es la satisfacción de los clientes. Ahora, hay un creciente interés por utilizar medidas de la satisfacción del cliente (MSC) como base para la evaluación del desempeño y de los premios salariales de los trabajadores. Una investigación sobre siete ganadores del premio Malcolm Baldrige Quality Award (Federal Express (FedEx), Xerox, American Telephone and Telegraph (AT&T), Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester y AT&T Card) demostró que todas esas empresas utilizan el proceso de las MSC como referencia básica para la remuneración de su personal por los siguientes puntos:

1. Para demostrar un profundo compromiso con el cliente.
2. Para conseguir que sus colaboradores se comprometan con el cliente.
3. Para fomentar el cambio organizacional.

La principal razón para establecer las MSC es que los colaboradores se enfoquen al objetivo más importante de todos: se concentre toda su atención en la interacción con el cliente. Si bien las organizaciones utilizan las MSC como base para el sistema de premios con el empleo de diversos medios, el proceso suele tener el formato siguiente:

1. La organización reúne e investiga datos que identifican los principales factores relacionados con la satisfacción del cliente. Así, realiza una investigación entre los clientes para cuantificar los niveles de desempeño actual de la organización.
2. La organización establece los objetivos futuros de las MSC. Éstos identifican las áreas que se deben mejorar, los grados de mejoría esperados y el periodo para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, se establecen metas para mejorar, del producto que percibe el cliente, el índice de calidad en dos puntos porcentuales al año y entonces se establecen las mejoras continuas para cada trimestre.
3. Los objetivos de las MSC se vinculan al pago de los incentivos, y un colaborador puede obtener un bono de entre 10% y 100% de su sueldo por alcanzar los objetivos.
4. La organización comunica los objetivos a los colaboradores y desarrolla planes de acción de sustento y apoyo. Estos planes establecen la forma en que los participantes deben alcanzar los objetivos.
5. Al final de cada periodo, la organización nuevamente investiga con los clientes para reevaluar su desempeño en las áreas de los objetivos. Posteriormente, incorpora estos resultados a las evaluaciones del desempeño, lo cual proporciona a los colaboradores una visión objetiva de cómo su trabajo afecta a los clientes. El beneficio de un programa de MSC es contar con resultados cuantificados que ocupen el lugar del proceso tradicionalmente laxo que se emplea para medir la satisfacción del cliente. El ciclo continúa con el establecimiento de nuevos objetivos de MSC para el siguiente periodo.

RESUMEN

Todas las organizaciones cuentan con un complejo sistema de premios y sanciones que tiene por objetivo que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian (por medio del refuerzo positivo) los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. Sin embargo, los miembros comparan estos premios con sus contribuciones, lo que se genera es un sentimiento subjetivo de equidad o de inequidad,

pero que define la forma con la que ellos interpretan cómo los tratan las organizaciones.

El salario es el premio principal y resulta muy compleja su administración por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial), ambas se conjugan en una política salarial que define las decisio-

nes que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal. La valuación de puestos se puede realizar mediante métodos como el de jerarquización de puestos, el de escalas por grados predeterminados, comparación de factores y el método de valuación de puestos por puntos. La clasificación de puestos se hace por medio de puntos, por puestos de carrera, grupos ocupacionales, áreas de servicio, categorías, etc. La encuesta salarial debe incluir puestos de referencia en empresas representativas del mercado de los salarios. La política salarial de la organización se define con base en los datos del interior (valuación y clasificación de puestos) y los del exterior (encuesta salarial). En fecha reciente, han empezado a surgir nuevos planteamientos para la remuneración, como la remuneración variable y los planes de incentivos.

CONCEPTOS CLAVE

Bandas salariales

Clasificación de puestos

Comparación de factores

Curva salarial

Encuesta salarial

Equidad

Escalas por grados predeterminados

Factores de valuación

Inequidad

Jerarquización de puestos

Planes de incentivos

Política salarial

Premios

Puestos de referencia

Refuerzo positivo

Remuneración variable

Sanciones

Valuación por puntos

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el sistema de premios y sanciones.
2. ¿Qué quiere decir refuerzo positivo?
3. Explique la teoría de la inequidad.

4. Explique el carácter multivariado del salario.
5. Defina administración de sueldos y salarios y sus repercusiones.
6. Defina la valuación y la clasificación de los puestos.
7. Compare los métodos de valuación de puestos.
8. Explique detalladamente el método de jerarquización.
9. Explique detalladamente el método de escalas por grados predeterminados.
10. ¿Qué quiere decir puestos de referencia y cómo se utilizan?
11. ¿Qué es una comisión de valuación de puestos y cómo se utiliza?
12. Explique detalladamente el método de comparación de factores.
13. Explique detalladamente el método de valuación por puntos.
14. ¿Cuáles son los criterios de la clasificación de puestos? Explique.
15. ¿Cómo se seleccionan los puestos de referencia para una investigación sobre los salarios?
16. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a las empresas que participan en una encuesta salarial?
17. Defina qué es la política salarial y su contenido.
18. Mencione los nuevos planteamientos para la remuneración.
19. Explique la remuneración variable.
20. Explique los planes de incentivos.

EJERCICIO

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) es una empresa que puede presumir de haber analizado, descrito y reclasificado todos sus puestos. Además, es una empresa en la cual la evaluación del desempeño es una realidad en todos los niveles de organización.

No obstante, para Alberto Oliveira, el gerente de relaciones humanas de Mesarisa, todavía faltan muchas cosas por hacer. El siguiente paso que pretende dar es implantar un sistema de administración de sueldos y salarios basado en la valuación y la clasificación de los puestos y en la implantación de encuestas salariales pe-

riódicas. No obstante, Alberto necesita del consenso de la Dirección para la aprobación de su plan. Como las cosas no marchan muy bien para la empresa (una fuerte inflación, el desempleo, el fantasma de la recesión, los altos intereses que elevan aún más el precio del dinero, la baja producción que lleva a la empresa a tener incluso más tiempo ocioso, las ventas en ultramar, las dificultades para la exportación, la incertidumbre respecto al futuro) los vientos no son muy favorables para grandes innovaciones en el área. A pesar de todo, Alberto piensa que, en un momento como este, el personal recibiría muy bien la implantación de un sistema racional de administración de sueldos y salarios, que lo verían como una señal de lealtad de la empresa, aun cuando el sistema no le redituase inmediatamente grandes beneficios para los empleados.

Con esas ideas en mente, Alberto se ha puesto a trabajar. Antes de preparar un plan que pueda presentar a la Dirección, para obtener su aprobación, primero tendría que definir muchas cosas:

1. ¿Dividiría los puestos de la misma forma que emplea para el programa de análisis y descripción?
2. ¿Cuáles serían los conjuntos de puestos?
3. ¿Cuáles métodos de valuación aplicaría a cada uno de esos conjuntos de puestos?
4. ¿Cuáles serían las escalas de la clasificación?
5. ¿Cómo prepararía las encuestas salariales?
6. ¿Cuáles criterios aplicaría para escoger las empresas y los puestos de referencia?
7. ¿Cómo serían los cuestionarios de la encuesta salarial?
8. ¿Cómo definiría una política salarial para Mesarisa? ¿Cuáles serían los puntos que debería proponer inicialmente a la Dirección?

Con todas estas dudas, Alberto no sabía por dónde empezar a preparar el esquema de un plan de administración de sueldos y salarios para su empresa.