San Marcos

MIEMBRO DE LA RED ILUMNO

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

CONCEPTOS DEL SALARIO

Salario es definido como el pago asignado, en dinero o en especie, por el empleador como contraprestación directa del servicio personal prestado por el empleado.

CLASIFICACIÓN DE SALARIO:

El salario se clasifica teniendo en cuenta la función que cumpla como sigue:

Salario real	Es la capacidad de compra que proporciona el pago recibido en un tiempo dado.
Salario nominal	Es el pactado entre las partes mediante un proceso contractual.
Salario base	Es la cantidad mensual acordada entre empleado y empleador y que sirve para calcular el subsidio familiar.
Salario integral	Es la cantidad única acordada entre las partes y la cual cubre el pago de salario, prestaciones sociales, y otros beneficios que compense los recargos por horas extras trabajadas, festivos, primas legales y extralegales, subsidios y suministros en especie y otras estipuladas por la ley.
Salario por forma de pago	Puede ser en dinero o en especie.
Salario por cantidad recibida	Puede ser fijo o variable. Fijo, cuando la cantidad recibida es constante en todos los periodos de pago acordados, y variable cuando se trata de comisiones por ventas, primas de producción entre otros.
Salario mixto	Cuando se acuerda una base mínima y un porcentaje adicional sobre los resultados obtenidos, ya sean cuantitativos o cualitativos.
Salario a destajo	(También llamado salario por obra determinada) consiste en que el empleado puede recibir el pago mensualmente, según el acuerdo a que lleguen las partes. Dicho pago no puede ser inferior al salario mínimo legal.

¿CÓMO ESTABLECER LAS TARIFAS SALARIALES ?

Para establecer las tarifas salariales se siguen los siguientes pasos:

La encuesta de salarios: tienen una función central para fijar precios a los puestos de trabajo, por lo tanto, casi todos los empleadores hacen una encuesta por lo menos informal.

EL TRABAJO QUE SE REALIZA EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS, PÚBLICAS Y SIN FINES DE LUCRO SE REMUNERA CON BASE EN LAS HORAS TRABAJADAS.

Determinar el valor de cada puesto: la evaluación de puesto pretende determinar el valor relativo de este. Se trata de una comparación sistemática de cada uno de los puestos de la organización.

Agrupar los puestos similares dentro de escalafones salariales: luego que el Comité de valoración de puestos asigna su valor relativo, entonces se da a la tarea de asignar tarifas salariales a cada puesto, pero primero los agrupará primero por escalafones salariales.

Fijar precio a cada escalafón salarial: curvas salariales. Estas curvas son la descripción gráfica de las tarifas salariales que se pagan en la actualidad por los puestos dentro de cada escalafón salarial en relación con los puntos o jerarquías asignadas a cada puesto o categoría en la evaluación de puestos.

Afinar las tarifas salariales: afinar significa corregir las tarifas que están fuera de línea y por lo (normal) elaborar rangos de tarifas. El rango de las tarifas, usualmente, se fundamenta alrededor de una línea o curva salarial. Una alternativa sería decidir, en forma arbitraria, la tarifa mínima y máxima por cada escalafón, como 15 % por arriba y por debajo de la línea salarial.

BASE DE LA COMPENSACIÓN

De manera tradicional, el trabajo que se realiza en la mayoría de las organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro se remunera con base en las horas trabajadas.

Esto se conoce como ***trabajo por horas***, en contraste con el destajo que se remunera a los colaboradores según la cantidad de unidades que se producen.

Sin embargo, el trabajo por horas predomina sobre el trabajo a destajo como base para compensar a los colaboradores.

Las personas que cobran un sueldo por hora de trabajo se clasifican como empleados por hora o jornaleros. Aquellos cuya compensación se calcula con base en periodos de pagas semanales, quincenales o mensuales se clasifican como empleados a sueldo.

CONCEPTO DE COMPENSACIÓN

La compensación total que reciben los empleados por el trabajo que hacen incluye una mezcla de compensación monetaria y no monetaria.

Compensación monetaria incluye pagos directos como lo es salarios, gratificaciones y bonos, al igual que beneficios como los planes y coberturas del seguro. A través de la compensación, las organizaciones pueden lograr el cumplimiento de los objetivos, pero también obstaculizar dicho logro.

Compensación no monetaria incluye muchas formas de recompensas sociales y psicológicas; reconocimiento y respeto de otros, oportunidades de desarrollo para el personal. La compensación no monetaria es importante, ya que el dinero por sí solo por lo general no mantiene a los empleados satisfechos y motivados para hacer mejor su esfuerzo. De hecho, las prácticas de compensación no monetaria son centradas para satisfacción del empleado.

CONCEPTOS Y APLICACIONES

Cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza. A cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades entre el empleado y el empleador.

La administración de sueldos y salarios (remuneraciones) tiene sustento en las leyes de trabajo de casi todos los países y procuran que a trabajo igual (en jornada y condiciones de eficiencia) debe corresponder salario igual. Por lo que cada organización deberá establecer una estructura de salarios equitativa.

La gestión administrativa repercute en todos los niveles y sectores de la organización para lograr un equilibrio interno. La organización realiza sus políticas salariales justas para:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa
2. Recompensar adecuadamente su empeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole medios para movilidad al personal y las posibilidades de su desarrollo personal y de carrera
5. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados

La función del área de recursos humanos o de administración es diseñar un sistema de sueldos y salarios que:

1. Atraiga el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia
2. Motive a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan
3. Ofrecer a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad
4. Ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades

Vemos que, aunque la función está bien definida en el día a día, nos encontramos con una serie de obstáculos de un sueldo o salario equitativo y justo. Esto se debe más que nada a la situación económica de la empresa y su posición en el mercado. También a la falta de relación real entre incremento de productividad y salarios, falta de visión y claridad en negociaciones por parte de sindicatos, política, amiguismo, inseguridad en el empleo, poca, nula o tradicionales evaluaciones y la antigüedad como criterios de ascenso.

En la mayor parte de las organizaciones, la compensación del empleo representa una parte sustancial de los costos de operación, por lo tanto, su éxito depende de cuán efectivamente estos costos sean controlados y cómo se logre productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan. La productividad a su vez dependerá de cuán bien motivados estén los empleados por el pago que ellos reciben y perciben por su trabajo.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Remuneración	Es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo.
Administración de sueldos y salarios	Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización en relación con los otros cargos dentro de la empresa y los mismos cargos fuera de la empresa.
Salario	Es aquella paga que se hace en periodos más o menos cortos.
Sueldo	En la paga que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual).
Compensación	(Sueldos, salarios, prestaciones): es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.
Salario en moneda	Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.
Salario en especie	(% varía según las leyes de cada país): es el que se paga en productos, servicios, siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia.
Pago mixto	Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie
Salario Nominal	Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado.
Salario Mínimo	Aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en: alimentación, habitación, vestuario, transporte, cultura y recreaciones

DIFERENCIA ENTRE SALARIO Y SUELDO

Salario: se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

Sueldo: se paga por mes o por quincena, ya sea por trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Mercado de trabajo: es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos organizados, que buscan y ofrecen bienes y servicios y establecen precios.

Según Henri Fayol,

> La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

La administración de las remuneraciones tiene determinadas funciones como:

1. **Obtener personal calificado:** para lograr esto, las compensaciones deben ser atractivas para los solicitantes. Las compensaciones económicas deben ser suficientemente altas y compensatorias para despertar interés y/o atraer postulantes.
2. **Retener a los empleados actuales:** cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la empresa. Si esto sucede la tasa de rotación, aumenta.
3. **Garantizar la igualdad:** Se refiere a que, internamente, la remuneración guarde relación con el valor relativo de los puestos; externamente significa que los salarios sean los promedios comparados a las de otras organizaciones.
4. **Alentar al desempeño adecuado:** si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
5. **Controlar los costos:** ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
6. **Cumplir con las disposiciones legales:** hay que basarse en la normativa del Código de Trabajo principalmente.
7. **Mejorar la eficiencia administrativa:** si el empleado siente que la empresa le proporciona bienestar, está motivado y, por ende, va a producir más y con calidad.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:

1 Análisis del puesto

2 Análisis del personal

3 Asignación de sueldos y salarios

Lo anterior para llegar a la remuneración salarial. Este término es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.

Hay muchos factores que pueden afectar directa o indirectamente el salario establecido para trabajos individuales, por ejemplo:

1. La condición del mercado de trabajo
2. Los niveles de salario prevalecientes
3. El costo de vida
4. La habilidad de la empresa para estructurar el pago y el poder de negociación del sindicato
5. El poder individual de negociación
6. El valor del trabajo

Entre los objetivos de la administración de remuneraciones tenemos:

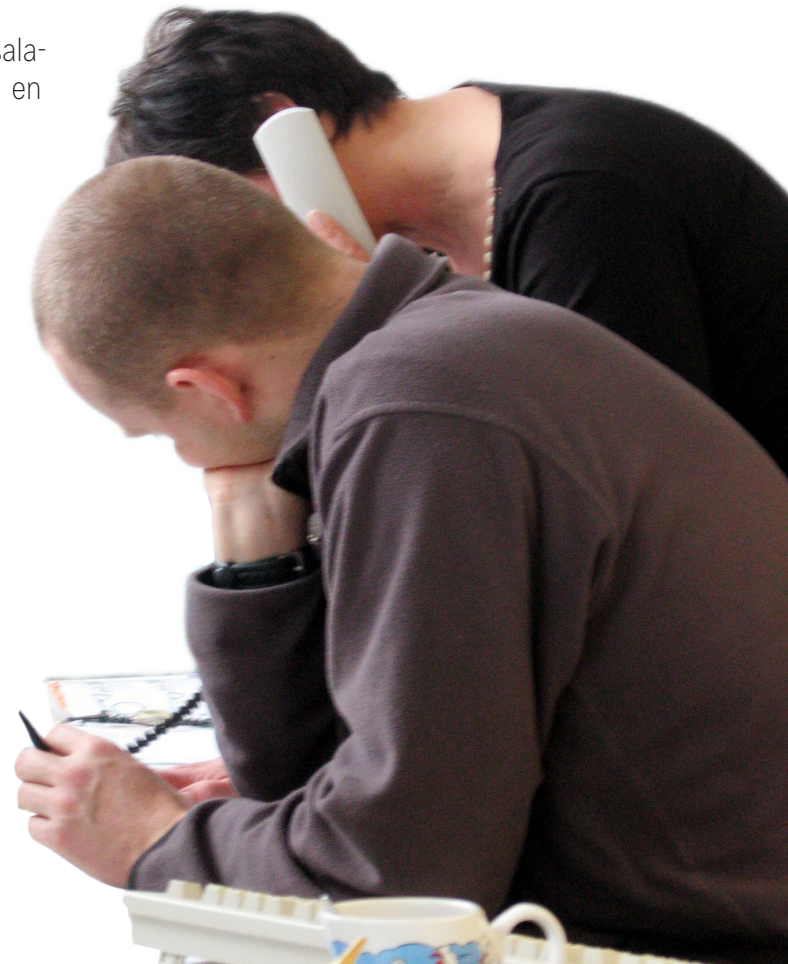
- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalización las posibilidades de desarrollo y de carrera
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

La estructura de remuneraciones debe entre otros aspectos:

- Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto. Es a través del análisis de puesto que logramos identificar el puesto, describir sus funciones, la especificación del puesto y las condiciones en que realiza el trabajo. Con esto logramos mantener equilibrio interno.
- Se debe además, valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto. Este es un trabajo técnico donde se ponderan los puestos. La evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto en relación con otro puesto. El propósito básico de la evaluación de puestos es eliminar las desigualdades salariales internas que existen debido a estructuras ilógicas de pago. Por ejemplo, probablemente existe una desigualdad salarial cuando el chófer de la gerencia gana más que el director de contabilidad.
- Las empresas usan la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

1. Identificar la estructura de puestos de la organización
2. Eliminar las desigualdades salariales y establecer un orden en las relaciones entre puestos
3. Desarrollar una jerarquía de valor de los puesttos para crear una estructura de pagos



- Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan la equidad interna y sirven como base para determinar el nivel de las compensaciones. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar a establecer las compensaciones es la encuesta de sueldos y salarios.
- NO basta con que una empresa pague salarios altos, es importante la existencia de una estructura equitativa de remuneraciones. Un trabajador no está verdaderamente contento, si sabe que la competencia paga mejor por un trabajo parecido al suyo, y mucho menos si tales diferencias las observa en su propia empresa.
- Un trabajador admitirá como perfectamente justo que las tareas que exigen un nivel de conocimientos o llevan un grado de responsabilidad más elevado, sean mejor remuneradas, y comprenderá que las diferencias en el rendimiento o el valor profesional de sus compañeros puedan reflejarse en los salarios individuales. Pero, aunque un trabajador se considere bien pagado, se sentirá ofendido cuando se den prebendas a otro compañero recibiendo una remuneración que no justifica ni el puesto, ni el valor del individuo, ni aun las condiciones del mercado de trabajo. De ahí resultará un descontento que producirá un malestar perjudicial a la calidad del trabajo y al clima social de la empresa.
- Las organizaciones determinan formalmente el valor de los puestos mediante el proceso de valoración de puestos, un proceso sistemático para determinar su valor relativo, a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos. Es posible determinar el valor relativo de un puesto al compararlo con otros dentro de la organización o con una escala desarrollada para ese propósito. Además, es posible desarrollar cada método de comparación sobre la base del puesto como un todo o a partir de las partes que lo constituyen.

LOS MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS SON:

Cualitativos: también denominados "no cuantitativos o "no analíticos". Estos dan lugar a una simple ordenación o clasificación de puestos. Estos se denominan así dado que, para realizar la valoración, no descompone el puesto en factores compensables, sino que lo toman como un todo.

No cuantitativos: en la medida que no determinan qué tanto o cuánto es más complejo un puesto frente a otro.

No analíticos: denominados también globales, no descomponen el puesto en cada uno de sus factores.

Cuantitativos: también denominados "analíticos". Denominados así por cuando dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

El método de valoración cualitativo permite el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal, dentro de una categoría predeterminada. Sin embargo, no valora las diferencias numéricas entre cada uno de ellos. Estos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; en la práctica por lo general se recurre dentro de ese juicio a considerar factores básicos y comunes al conjunto de puestos.

Para los efectos de la valoración cualitativa deben desarrollarse los siguientes pasos:

- ***Designación del Comité de valoración:*** este comité debe aclarar dudas, dar mayor la objetividad a la evaluación, coordinar las posibles diferencias de criterio, aprobar las descripciones de puesto, clasificarlos y ordenarlos.
- ***Entrevistas del comité evaluador con el nivel directivo:*** a través de estas entrevistas se tratan las fortalezas y debilidades de la valoración que se llevará a cabo.
- ***Revisión y análisis de documentos:*** es posible que ya se hayan realizado otros estudios o que exista un manual que ya se esté aplicando.
- ***Selección de los trabajos a evaluar:*** consiste en establecer los cargos que se van a evaluar determinando parámetros para cada nivel.

Hay que determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios. Para este se contempla el orden de los salarios dentro de la empresa y cómo están los salarios en el mercado. Se debe hacer una comparación con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.

Se investiga (puede ser a través de una encuesta salarial), las remuneraciones con de los mismos cargos, en otras empresas similares, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.

Otro aspecto es la capacidad económica de las empresas que estará determinada por la situación económica en que se encuentra ella. Conforme aumenten las utilidades los colaboradores deberán recibir beneficios adicionales. Si la empresa está en buenas condiciones económicas, estará en disposición de ofrecer remuneraciones dignas y justas.La productividad es un factor de mucho peso para establecer incentivos económicos por el logro de mayores niveles de producción.

El costo de vida es un factor que siempre estará presente al contemplar remuneraciones, ya que la inflación económica siempre influirá en este mundo globalizado. Las remuneraciones deben ser lo suficientemente adecuadas para que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades básicas, de educación, ahorro y esparcimiento.

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización.

La política salarial es dinámica, evoluciona, y se perfecciona. Además, estas políticas son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo. Sirven para administrar mejor los sueldos de los empleados y, si están bien establecidas, se logra menos inconformidad de los empleados.

Una política salarial debe contener:

1. Estructura de cargos y salarios
2. Previsión de reajustes salariales, entre estos los reajustes colectivos y los reajustes individuales que pueden ser por promoción, por adecuación o por méritos.

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de remuneraciones equilibradas, la administración de remuneraciones se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa

2. Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación

3. Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.

4. Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Poner en práctica un sistema de remuneraciones en la empresa implica ejecutar los estudios y adoptar las decisiones concernientes a la estructuración de los cuatro componentes de la remuneración, esto es:

Remuneración básica	se otorga por el puesto que se ocupa, la determinación se basa más bien en la medición de diversos factores inherentes a los puestos, como por ejemplo los conocimientos, experiencia, habilidades y las responsabilidades de distinto orden que se asume al ejercitar el cargo. Se obtiene aplicando la técnica de recursos humanos denominada evaluación de puestos y el diseño de la estructura salarial.
Compensación por méritos	Se aplica por las cualidades, conductas o rendimiento de las personas que ocupan dichos puestos. La compensación de los méritos naturalmente posibilita que, aún los ocupantes de puestos idénticos, perciban ingresos diferentes por la incidencia de este componente adicional de la remuneración. Este monto salarial se obtiene aplicando la técnica también conocida como calificación de méritos o evaluación de personal.
Compensación de la productividad	Algunas empresas abonan a sus empleados determinados montos en función de la respectiva productividad o resultado de su labor. Se sustenta en la concepción de un sistema de incentivos orientado a recompensar los resultados tangibles y mensurables del trabajo.
Otras compensaciones	Generalmente son el resultado de los convenios colectivos, dispositivos legales, o decisiones específicas como la antigüedad, carga familiar, gratificaciones, etc.

CONCEPTO DE COMPENSACIÓN

El concepto compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. Se trata de la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Es decir, abarca sueldos, salarios y demás prestaciones que el empleado recibe por sus servicios prestados. Esta compensación garantizar la satisfacción de las prestaciones y permite a la empresa obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Según William M. Mercer (2000),

> La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo; los incentivos y las prestaciones que se otorgan al personal, mejor conocida como paquete de compensación (financiera) total. Se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, representan un equivalente en dinero que contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A este segundo componente, se le conoce como el clima laboral.

EL CONCEPTO DE SUELDO ES LA REMUNERACIÓN MENSUAL EN EFECTIVO QUE LOS EMPLEADOS RECIBEN, SOBRE LA BASE DE UN MES DE TRABAJO.

Por clima se entiende en qué medida la empresa cuenta con las condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las personas, los equipos de trabajo y la organización en su conjunto; hasta dónde la empresa promueve el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo; y en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y unos principios gerenciales justos o equitativos.

El concepto de **sueldo** es la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, sobre la base de un mes de trabajo. Es crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, porque es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal.

El concepto de **incentivo** se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero extra que recibe el personal, debido a ciertas condiciones, por ejemplo en el área de mercadeo, los bonos de productividad por cumplimiento de metas.

La empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal.

El concepto de **prestaciones** se utiliza para designar tanto los pagos en efectivo adicionales al sueldo como los aguinaldos, vacaciones y beneficios, como seguros médicos o de vida, que recibe el personal.

Hay prestaciones que son obligatorias, y otras son discrecionales. Las prestaciones son capaces de despertar la identificación del personal con su empresa y el sentido de pertenencia a la organización. Estas características tienen efecto sobre el desempeño general de la empresa.

Actualmente, los empleados toman en consideración otros aspectos, como el clima laboral, posibilidades de crecimiento y desarrollo, sentido de pertenencia y condiciones de trabajo.

Existe una realidad y es que para muchos empleados la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero para la mayoría de la gente lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y las de su estatus. El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. La compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Existe una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

Para el Departamento de recursos humanos, el tema es uno de los aspectos primordiales de su labor, ya que tiene como misión obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Es importante que la compensación se administre de manera equitativa y productiva, pues esta representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la empresa a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse. Además le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible.

A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el seguro social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc. Las compensaciones se definen por varios motivos, productividad, asistencia, calidad de gestión, cumplimiento de objetivos, seguridad, orden y limpieza, etc.

La compensación por productividad, por ejemplo, se calcula con base en la utilidad marginal que se obtiene como consecuencia de un aumento de la producción sin aumentar los costos fijos (productividad). Los factores de competitividad de hoy son determinados en mayor grado por los cambios socioeconómicos de los mercados internacionales, de los cuales somos interdependientes.En el contexto laboral, hay variadas formas para motivar al personal. No todo pasa por lo remunerativo, por lo estrictamente salarial. Y si bien lo económico es muy importante para motivar al personal, a partir de cierto umbral mínimo, existen otros mecanismos para lograr mayor rendimiento y productividad de los trabajadores, como los reconocimientos, los premios, planes de capacitación, prestaciones para el grupo familiar, etc. Los llamados paquetes de prestaciones flexibles aparecen dentro de este grupo de alternativas, es decir, un mecanismo que excede la simple motivación dineraria.

Un buen sistema de motivación al personal es el poder ir más allá de lo estrictamente económico salarial y, a través de mecanismos extra sueldo, poder alinear las expectativas del empleado con las de la empresa, para que ambos tengan una relación provechosa.

ELEMENTOS DE LA COMPENSACIÓN

Recordemos que la compensación del personal se integra por dos partes fundamentales: la primera de estas dos partes corresponde al sueldo, incentivos y las prestaciones que se otorgan al personal. La segunda parte de la compensación se dijo que corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y de las condiciones ambientales del lugar de trabajo.

Desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones sobre la compensación, se debe tomar en cuenta el esquema de las estructuras de referencia, para que en la práctica haya equidad interna o competitiva. Las estructuras se definen así:

1. ***Estructura de compensación base:*** se entiende el sueldo mensual nominal multiplicado por doce meses. Cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el desempeño del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad y el tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.
2. ***Estructura de compensación garantizada en efectivo:*** se refiere a la compensación base más todas las prestaciones en efectivo tales como las vacaciones, aguinaldo u otros.
3. ***Estructura de compensación total en efectivo:*** es la compensación garantizada en efectivo, más todos los pagos contingentes o incentivos que recibe el personal. Los programas destinados a recompensar de manera variable (es decir, según la productividad del período) a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento.
4. ***Estructura de compensación total***:: es la compensación total en efectivo, más todas las prestaciones en especie o beneficios que recibe el personal.

En cuanto a las exigencias, se podría decir que las compensaciones se dividen entre aquellas legales establecidas por ley en cada país y aquellas que la empresa libremente decide entregar (flexibles y variables), ya sea en forma monetaria y no monetaria:

Ejemplo de compensaciones legales

1. Vacaciones
2. Seguro de Accidentes del Trabajo
3. Horas Extras
4. Seguridad e Higiene Industrial

Compensaciones monetarias que la empresa otorga libremente (retribución variable)

1. Comisiones
2. Bonos de Productividad
3. Participación en utilidades
4. Incentivos variables

Compensaciones no monetarias que la empresa otorga libremente

1. Restaurante o cafeterías
2. Seguros de Vida
3. Seguros de Salud
4. Actividades de Recreación
5. Auto
6. Suscripciones
7. Teléfono móvil
8. Planes de Jubilación
9. Gasolina

Cada vez surgen formas más variadas de retribuir la parte variable del salario, y el hecho de optar por una u otra implica una serie de decisiones que reflejan el modo de hacer, de pensar y de valorar en la empresa. La retribución variable debe suponer un valor añadido al bruto anual que recompense el trabajo realizado para alcanzar los objetivos marcados y que sea eficaz, que motive a continuar esforzándose para el desarrollo de la empresa.

Ejemplos

El objetivo final de estos planes de compensación flexibles es que el trabajador pueda ajustar sus condiciones laborales a sus necesidades e intereses personales, con el fin de que tanto empresa como trabajador salgan beneficiados y haya una mayor vinculación con los objetivos y estrategias.

- Bienes Servicios. Otras retribuciones
- Efectivos seguros colectivos, pago de colegios, universidades
- Automóviles y gasolina
- Préstamos para la adquisición de vivienda servicios guardería
- Acciones de la empresa
- Uso de vivienda propiedad de la empresa teléfono celular, tarjetas de crédito de la empresa

Entre las **ventajas** que se suelen atribuir a las prestaciones flexibles encontramos:

1. Los empleados se motivan al ver que tienen a su disposición paquetes o planes sin costo adicional para él, lo que crea fidelización con la empresa.
2. Las empresas colaboran con el empleado en el logro de satisfacción de sus necesidades, las que continuamente cambian.
3. Estos planes resultan menos costosos dada su flexibilidad.

Entre las **desventajas** de las prestaciones flexibles tenemos:

1. Son planes mucho más difíciles de supervisar que los tradicionales, debido a la gran variabilidad de alternativas a escoger.
2. Es más caro administrarlos, porque exige tener personal específico para monitorearlos.
3. Algunos empleados quizás preferirían cuestiones más simples, ya que para algunos mayor diversidad implica mayores problemas.
4. Es probable que los distintos paquetes alternativos no reflejen los distintos niveles de productividad de distintos grupos de trabajadores y se consideren relativamente injustos.

POLÍTICA DE COMPENSACIONES

Una política de compensación de personal es una política institucional que proporciona un marco referencial en el cual se determinan los salarios, incentivos y beneficios de una organización.

Entre los objetivos más sobresalientes de una política de compensaciones están:

1. Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la institución
2. Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas
3. Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento

Antes de establecer una política salarial, en primer término, una organización debe definir las bases para el desarrollo de la misma. Para esto, la empresa debe conformar una comisión con las autoridades directamente relacionadas al tema. Será necesario hacer un análisis a partir de la clasificación de las posiciones y las escalas salariales para cada clase de cargo, el mercado, productividad, rentabilidad y otros factores.

UNA POLÍTICA DE COMPENSACIÓN DE PERSONAL ES UNA POLÍTICA INSTITUCIONAL QUE PROPORCIONA UN MARCO REFERENCIAL EN EL CUAL SE DETERMINAN LOS SALARIOS, INCENTIVOS Y BENEFICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo con el desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

La compensación debe ser la respuesta a los valores y filosofía de la empresa, y debe estar alineada a las necesidades y contexto de cada empresa y a las necesidades de los empleados.

La aplicación de la política de compensaciones implica:

1. Coherencia con el grado de complejidad y responsabilidad asumida por la persona en su puesto de trabajo.
2. Mantener y retener a los más capaces y susceptibles de ser atraídos por el mercado. Lo que conlleva que los paquetes de compensación sean competitivos con los practicados por las empresas que constituyen el mercado de referencia.
3. Que sean acordes con el esfuerzo y desempeño.
4. Estimular la consecución de mejores resultados, a través de establecer elementos de retribución variable, ligados a los resultados de la empresa y la actuación personal.

La insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo, podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria.

Prevenir los problemas anteriormente expuestos es una de las principales razones de la necesidad contar con una política de compensaciones. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la definición de su política de compensaciones, esta define la relación entre empresa trabajador y su capacidad de ser competitiva frente al mercado laboral.

Una adecuada política retributiva debe:

Respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.
Adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Existen objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y efectiva administración de la compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

EQUIDAD INTERNA

Es el equilibrio que percibe la persona entre su aporte a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa por esas aportaciones, comparado con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor. Tiene su fundamento en lo que establece la OIT: "igual trabajo, igual salario". Es indispensable que la empresa mida el valor los puestos y los aportes del empleado a la empresa.

COMPETITIVIDAD EXTERNA

Para atraer, conservar y motivar al personal calificado, las empresas tienen que decidir un nivel de pago que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico. El nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector. Se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia, para esto se utilizan las encuestas de compensación del mercado laboral.

ESTIMULAR NIVELES SUPERIORES DE DESEMPEÑO EN EL PERSONAL

Para estimular niveles superiores de desempeño en el personal se requiere:

1. Un esquema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización
2. Que los niveles de compensación que resulten competitivo con mercado laboral
3. Que el paquete de compensación que sea acorde con los que paga el mercado de referencia de la empresa
4. Que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

DETERMINAR CUÁNTO PAGAR AL PERSONAL.

Para determinar cuánto pagar al personal se requiere:

- Ubicar al empleado en un puesto concreto de la organización donde se conozca el título, la razón de ser del puesto en la organización, responsabilidades, resultados, tareas, perfil del puesto y aspectos significativos del entorno laboral en que se desempeña el puesto.
- Aplicar una encuesta del mercado de compensación, para obtener información del mercado de compensación, aunque esto a veces presenta alguna dificultad, ya que la muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, de la misma región geográfica y los puestos deberían tener similitud. Para decidir qué calidad profesional de la persona que desempeñe el puesto, se considera el rango significativo de la compensación que incluye la encuesta, entre el mínimo y el máximo del mercado de referencia. La decisión puede ser pagar en la parte media del mercado; la parte baja del mercado, o pagar en la parte alta del mercado.
- Una vez decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, dentro de ese rango, la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto.

ADQUISICIÓN DE PERSONAL CALIFICADO

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes, ya que las compañías compiten hoy una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

RETENER A LOS EMPLEADOS ACTUALES

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.

ALENTAR EL DESEMPEÑO ADECUADO

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

CONTROLAR LOS COSTOS

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Cumplir con las disposiciones legales: un programa adecuado de compensaciones deberá asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes del país. De no hacerlo así el Ministerio de Trabajo podría aplicar desde faltas leves a las llamadas faltas graves y con ello multas, suspensión de labores o el cierre de la empresa.

MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa solo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Debemos tener claro que los objetivos de compensación antes señalados son más bien pautas que una organización puede desarrollar para una mejor efectividad.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, dicho sistema puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la gerencia.

Las compensaciones son elementos esenciales o importantes tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración. Básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organizaciones.

El administrador de compensación debe procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado, procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede sentir menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

Recordemos que las compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

1. El puesto de trabajo, complejidad, qué, cómo y por qué se hace
2. Niveles de rendimiento de la persona que lo desempeña. Generalmente se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que este ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
3. Características económicas que determinan el nivel de costos laborales de la empresa.
4. Los factores externos a la empresa como fijación del salario mínimo y subsidios legales

BIBLIOGRAFÍA

Guevara, D. (2007). *Administración de sueldos y salarios*. Hawai: Atlantic International: University. Recuperado de http://www.aiu.edu/publications/student/spanish/Administracion%20de%20Sueldos%20y%20Salarios.html. [Consulta 16 de junio de 2013]