CAPÍTULO 9

REMUNERACIÓN

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir las recompensas que se ofrecen a los asociados de la organización
- Definir el concepto de remuneración y el de incentivos
- Describir los componentes de la remuneración total
- Comprender el diseño del sistema de remuneración
- Describir los métodos de evaluación de los puestos
- Describir los procesos de la investigación de salarios
- Definir los tipos de remuneración variable y flexible

Lo que verá a continuación

- Recompensas organizacionales
- Concepto de remuneración
- Diseño del sistema de remuneración
- Concepto de administración de salarios
- Evaluación y clasificación de los puestos
- Investigación de salarios
- Remuneración con base en competencias
- Derivaciones de los salarios
- Política salarial

CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles, de Brasil. Lleva 12 años de trabajar en la compañía, ha hecho una carrera exitosa y ahora dirige el área del mercado industrial de la compañía. Es una enorme responsabilidad tener que prestar atención a un grupo considerable de empresas clientes en un mercado tan competitivo y dinámico. A Rafael le gusta su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace. Está bien engranado en la empresa y se relaciona bien con sus colegas. Piensa que tiene mucho futuro por delante, pero, en su fuero interno, le asaltan algunas preocupaciones. El avance hacia ese futuro camina muy lentamente. Tiene un buen puesto en la compañía y gana un buen salario fijo, aun cuando no es formidable. Todo en la compañía es muy seguro y estandarizado. La esposa de Rafael piensa que él merece mucho más de lo que la empresa le ofrece. Ella no cesa de decirle al marido que la empresa está amarrada a normas y reglas burocráticas y que jamás rompe las reglas del juego.

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización.

Recompensas organizacionales

La actividad organizacional se puede ver como un complicado proceso de conversión de varios recursos por medio de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere de una combinación óptima de entradas a un conjunto de trabajo, como esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital, para que se produzca un resultado deseado. El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Los economistas suelen ver tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una administración reúne y combina los tres, entonces se crea más capital o riqueza. Para alguien que conoce la teoría de los sistemas, esto representa un fenómeno sinérgico o un emergente sistémico. El capital o la riqueza que se crea se reparte entre las partes involucradas en su generación: una fracción, en forma de costo, pasa a los proveedores (que proporcionaron las materias primas o los equipamientos, los propietarios de las máquinas, los equipamientos o los

NOTAS

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN

En el capítulo 1 vimos que todo proceso productivo sólo será viable si implica la participación conjunta de diversos grupos de interés (*stakeholders*) y si cada uno de ellos aporta algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversores y los accionistas contribuyen con capital y créditos que permiten la adquisición de otros recursos productivos. Las personas que trabajan en la empresa aportan sus conocimientos, capacidades y competencias para la ejecución de diversas tareas. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir los bienes y servicios y pagar por ellos. Cada uno de esos grupos de interés de la organización contribuye con la expectativa de obtener algún rendimiento sobre su aportación. Es preciso dar una retribución a todas esas aportaciones.

edificios alquilados, etc.), otra fracción, en forma de intereses (a aquellos que prestaron dinero a la organización), llega a otra parte, en forma de dividendos (a aquellos que pusieron el capital de participación o de riesgo para el negocio) y, por último, otra fracción, en forma de salarios (a los trabajadores y las prestaciones sociales correspondientes). Así, cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, o su inversión y su rendimiento. El emergente sistémico o efecto sinérgico es lo que hace que el beneficio sea mayor que el costo y que el rendimiento compense la inversión.

Las recompensas que ofrece la organización influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno dispuesto a invertir sus recursos individuales en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistémicas, la organización consigue reunir todos los recursos que ofrecen los diversos grupos de interés y apalancar sus resultados por medio del efecto sinérgico. Con esos resultados es posible obtener un rendimiento mayor que las aportaciones efectuadas y mantener la continuidad del negocio.

Concepto de remuneración

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales, como muestra la figura 9.1. La proporción relativa de cada

▲ LA ARH HOY EN DÍA

GENERAR Y DISTRIBUIR RIQUEZA

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es generar riqueza. Este objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza que generan los grupos de interés que contribuyen a su generación. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es su política de retribución y las recompensas para sus grupos de interés. Las recompensas representan un costo para la organización. Las organizaciones deben analizar la relación entre los costos y los beneficios de sus sistemas de recompensas. En otras palabras, los sistemas de recompensas deben producir algún rendimiento a la organización, además de incentivar a las personas para que hagan aportaciones a la organización. ●

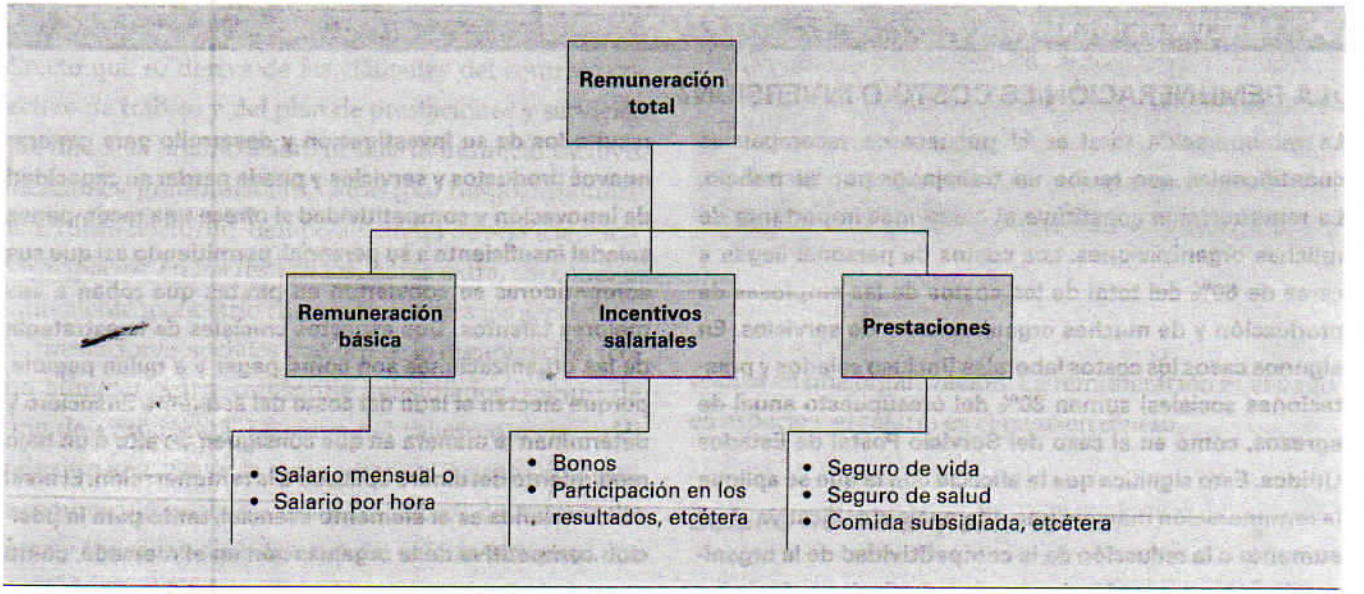


Figura 9.1 *Los tres componentes de la remuneración total.*

uno de los tres componentes varía de una organización a otra.

Los tres componentes de la remuneración total

En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.[1] Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta. Las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas que veremos más adelante.

Recompensas financieras y no financieras

Las recompensas se clasifican en financieras y extrafinancieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas y la figura 9.2 nos brinda una idea resumida al respecto.

La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo o indirecto; el primero es lo que se percibe como contraprestación del servicio en el puesto ocupado. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (excluyendo el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual. El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción; es decir, las horas trabajadas van a los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales van a los costos indirectos.

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

¿LA REMUNERACIÓN ES COSTO O INVERSIÓN?

La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo. La remuneración constituye el costo más importante de muchas organizaciones. Los costos de personal llegan a cerca de 60% del total de los costos de las empresas de producción y de muchas organizaciones de servicios. En algunos casos los costos laborales (incluso salarios y prestaciones sociales) suman 80% del presupuesto anual de egresos, como en el caso del Servicio Postal de Estados Unidos. Esto significa que la eficacia con la que se aplique la remuneración marcará una diferencia significativa en el aumento o la reducción de la competitividad de la organización.[2] Una compañía de alta tecnología depende de los resultados de su investigación y desarrollo para generar nuevos productos y servicios y puede perder su capacidad de innovación y competitividad si ofrece una recompensa salarial insuficiente a su personal, permitiendo así que sus competidoras se conviertan en piratas que roban a sus mejores talentos. Dos aspectos cruciales de la estrategia de las organizaciones son cómo pagar y a quién pagarle, porque afectan el lado del costo del esquema financiero y determinan la manera en que consiguen un alto o un bajo rendimiento del dinero aplicado a la remuneración. El nivel de los salarios es el elemento esencial, tanto para la posición competitiva de la organización en el mercado, como en sus relaciones con sus propios empleados.

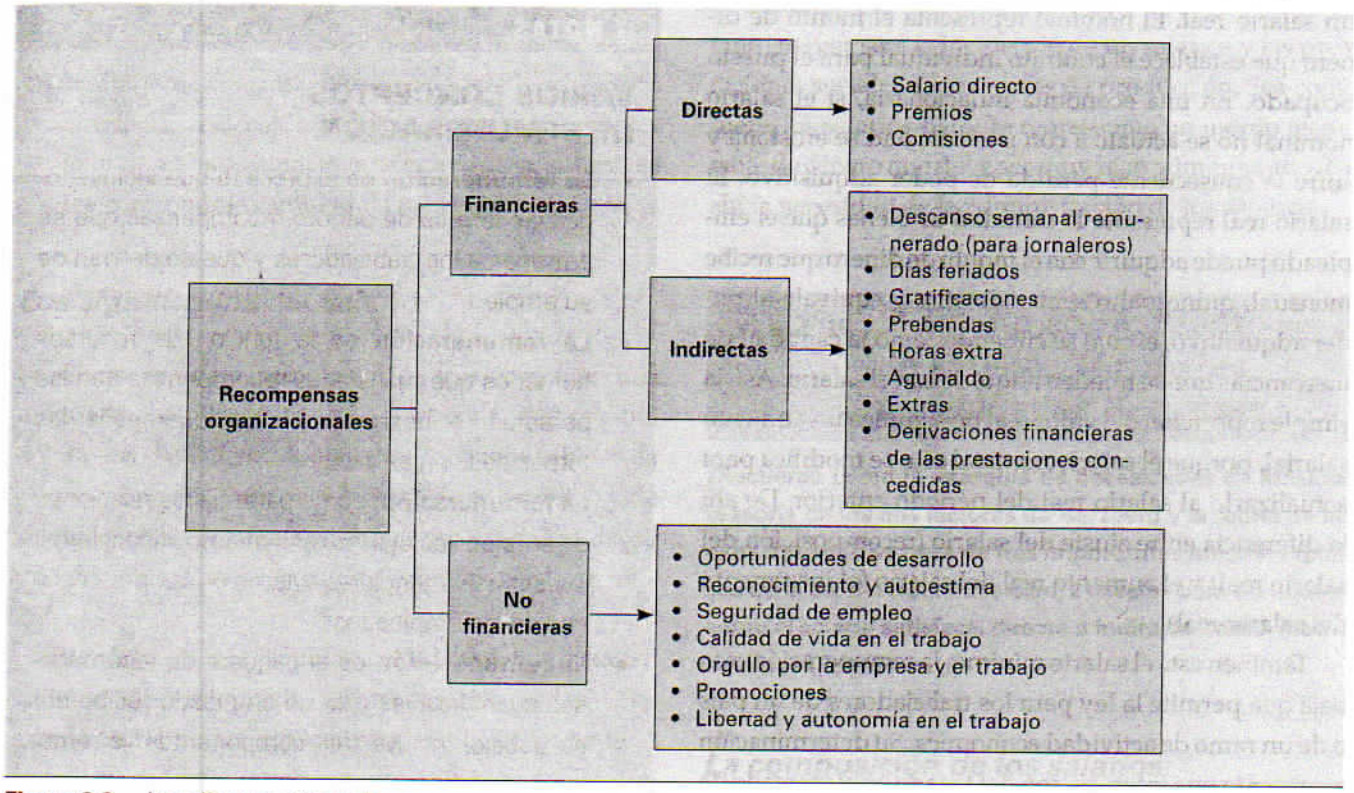


Figura 9.2 *Los diversos tipos de recompensas.*

Como a los trabajadores contratados por mes se les define como personal indirecto (sin relación directa con el proceso productivo) sus salarios y prestaciones sociales van al presupuesto de egresos de la organización.

La recompensa financiera indirecta es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero.

NOTAS

VER EL CONJUNTO Y NO SUS PARTES

Las recompensas extrafinancieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc., afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración. De ahí la necesidad de considerar el conjunto total de las recompensas. Piense en ello.

Salario nominal y salario real

En realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y

un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal sólo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior. De ahí la diferencia entre ajuste del salario (recomposición del salario real) y el aumento real del salario (el incremento del salario real).

También está el salario mínimo, la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores.[3]

De modo que al definir el salario hay que considerar varios aspectos:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
3. Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
4. Define el nivel de vida del colaborador.
5. Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización.

NOTAS

VARIOS CONCEPTOS DE REMUNERACIÓN

- **La remuneración** es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.[4]
- **La remuneración** es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.[5]
- **La remuneración**, como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.[6]
- **La remuneración** es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.[7]
- **La remuneración** es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.

Los tipos de salario

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratifica-

ciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

Los significados del salario

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero —elemento simbólico e intercambiable—, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.

Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.[8]

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo.

La proporción de los salarios y las correspondientes prestaciones sociales, como parte del valor del producto o servicio que ofrece la organización, depende de su ramo de actividad. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la parte 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 y las prestaciones sociales en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto respetable de dinero que debe ser muy bien administrado. De ahí la necesidad de la administración de los salarios.

EJERCICIO El salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas

¿Recuerda usted la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las expectativas? Se trata de tres importantes modelos teóricos de la motivación. Pues bien, utilícelos para demostrar cómo el salario satisface, directa o indirectamente, las necesidades humanas.

La composición de los salarios

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, al tomar las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial, como muestra la figura 9.3.

Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización.[9] El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar

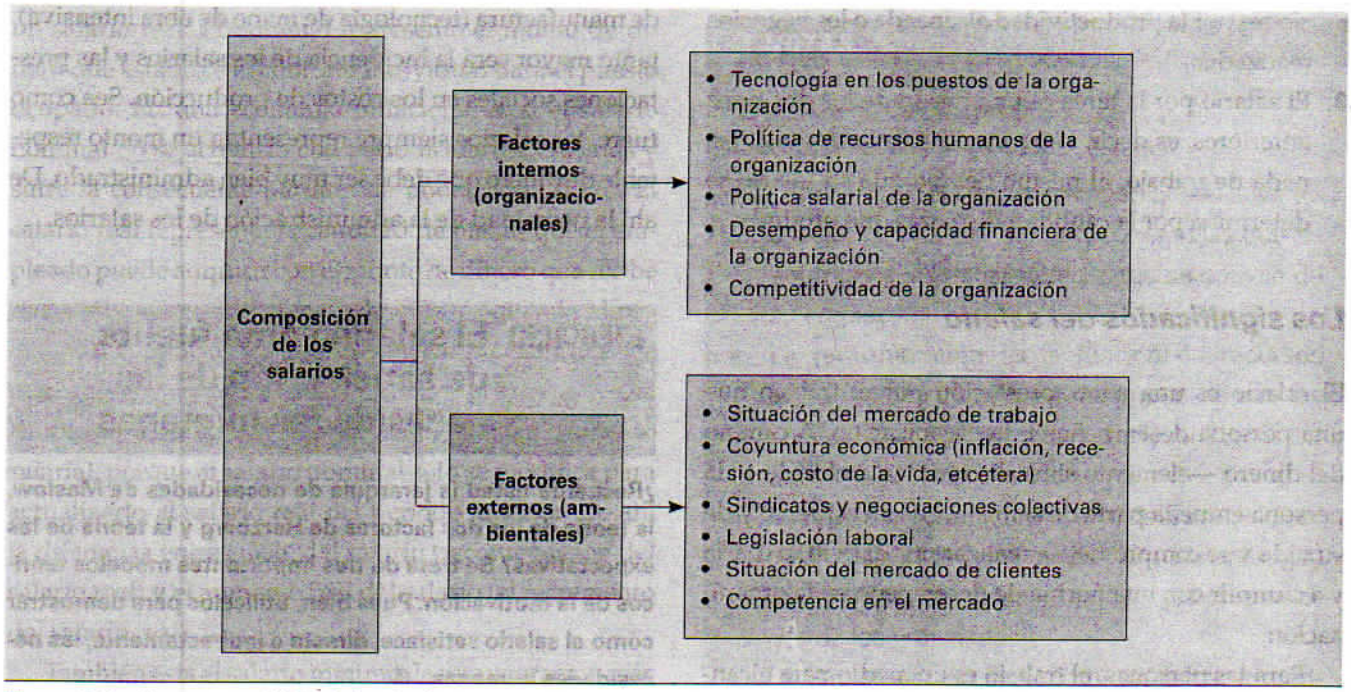


Figura 9.3 *La composición del salario.*

a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno.[10]

Criterios para preparar un plan de remuneración

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:[11]

1. *Equilibrio interno frente a equilibrio externo.* El plan de remuneración se debe percibir como un plan justo dentro de la organización o como justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, a un lado de la importancia de las prestaciones extramonetarias. Con esta perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que ésta les regresa y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Rafael no es un gerente acomodaticio; por el contrario, es un joven con espíritu emprendedor y que quiere crecer a toda costa. Pero la compañía no le ayuda, porque siempre le impone una serie de trámites y un papeleo que lo enredan en su trabajo más que ayudarle. A Rafael le gustaría tener más responsabilidad, más autoridad y correr más riesgos en su trabajo. Conoce los objetivos organizacionales que debe ayudar a alcanzar y colabora con todas sus fuerzas para lograrlos. Sin embargo, tiene plena conciencia de que sus objetivos personales —como afrontar riesgos y desafíos, tener más autoridad y responsabilidad, crecer personal y profesionalmente— se frustran continuamente. A veces, tiene una clara sensación de que está en la empresa equivocada.

colegas que están dentro y fuera de la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sentirán satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar. Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo ramo de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. La organización debe equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial.

2. *Remuneración fija o remuneración variable.* La remuneración puede tener una base fija —el pago de salarios mensuales o por hora— o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas). Apple Computer adoptó la remuneración flexible para otorgar ventajas a la empresa y a los colaboradores, porque éstos prefieren los salarios bajos a cambio de acciones de la compañía. Muchos de ellos se hicieron millonarios en la década de 1980. Los gerentes de tiendas de Wal-Mart trabajaron durante años a cambio de salarios bajos y acciones de la compañía y no se arrepienten de haberlo hecho.
3. *Desempeño o antigüedad en la compañía.* La remuneración puede dar importancia al desempeño y remunerarlo de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o puede ponerlo en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones del desempeño. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, misma que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía. La progresión de los salarios también se aplica mediante promociones dentro de la organización. En realidad, la cultura organizacional es la que definirá la importancia. En 3M, donde predomina una cultura de creatividad e innovación, la remuneración valora el desempeño y la aportación de las personas a sus resultados finales.
4. *Remuneración del puesto o remuneración de la persona.* La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar y cuando las personas desean crecer por medio de promociones en la carrera. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones.[12] La remuneración aumenta en la medida en que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. Por el contrario, la remuneración que se sustenta en el individuo es la indicada cuando la fuerza de trabajo es educada y tiene capacidad y voluntad para aprender nuevas tareas, cuando la tecnología y la estructura organizacional cambian constantemente, cuando las oportunidades para la movilidad vertical son limitadas, cuando la organización fomenta la participación y el espíritu de equipo y cuando los costos de la rotación y el ausentismo en términos de pérdidas de producción son muy elevados.[13]

5. *Igualitarismo o elitismo.* La remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización. La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia una mayor relación entre los subordinados y los gerentes y también una mayor cooperación entre los colaboradores.
6. *Remuneración por debajo o por arriba del mercado.* La remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo.
7. *Premios monetarios o premios extramonetarios.* El plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extramonetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles, con poca seguridad de empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor, y en aquellas que acentúan un clima interno competitivo, en lugar del compromiso del colaborador a largo plazo. Los premios extramonetarios son intangibles e incluyen el trabajo interesante y agradable, los desafíos y el reconocimiento público. Ciertos premios extramonetarios se pueden transformar en dinero en el futuro (como la adquisición de acciones de la compañía o los planes de retiro).
8. *Remuneración abierta o confidencial.* Los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en cuanto a la forma en que comunican los niveles de remuneración que pagan a sus colaboradores. El salario abierto tiene dos ventajas en comparación con el confidencial: cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información. El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores. La remuneración abierta tiene más éxito en organizaciones donde existe una gran participación de los trabajadores y una cultura igualitaria que propicia la confianza y el compromiso.
9. *Centralización o descentralización de las decisiones salariales.* Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de recursos humanos. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales. Monsanto

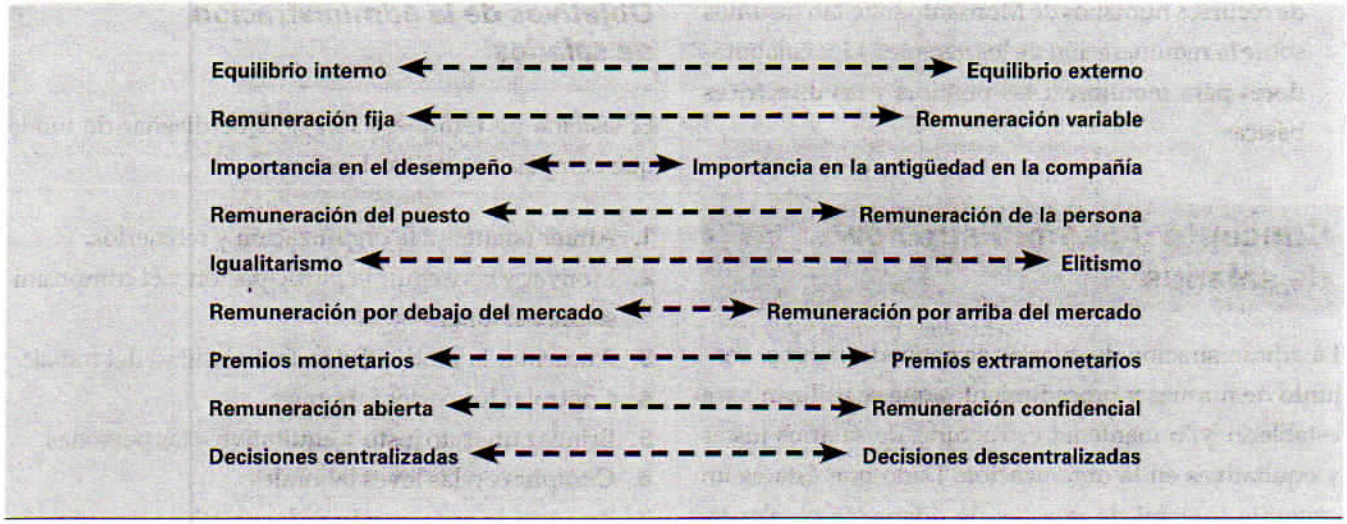


Figura 9.4 *Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración.*

descentralizó su función de remuneración en 1986, como parte de un esfuerzo por dar mayor autonomía a cada una de sus cuatro unidades operacionales. La filosofía es corporativa, pero las normas para el desempeño y los incentivos varían de una unidad a otra. La unidad fabril mide el desempeño del colaborador con base en criterios como la productividad, los costos y la seguridad, mientras que el grupo de ventas usa criterios como el volumen de ventas y la generación de nuevas ventas. Como los gerentes de cada unidad tienen la preparación para evaluar a sus trabajadores diariamente, el papel del órgano de remuneración fue modificado en razón de la definición de políticas y directrices básicas. Los profesionales

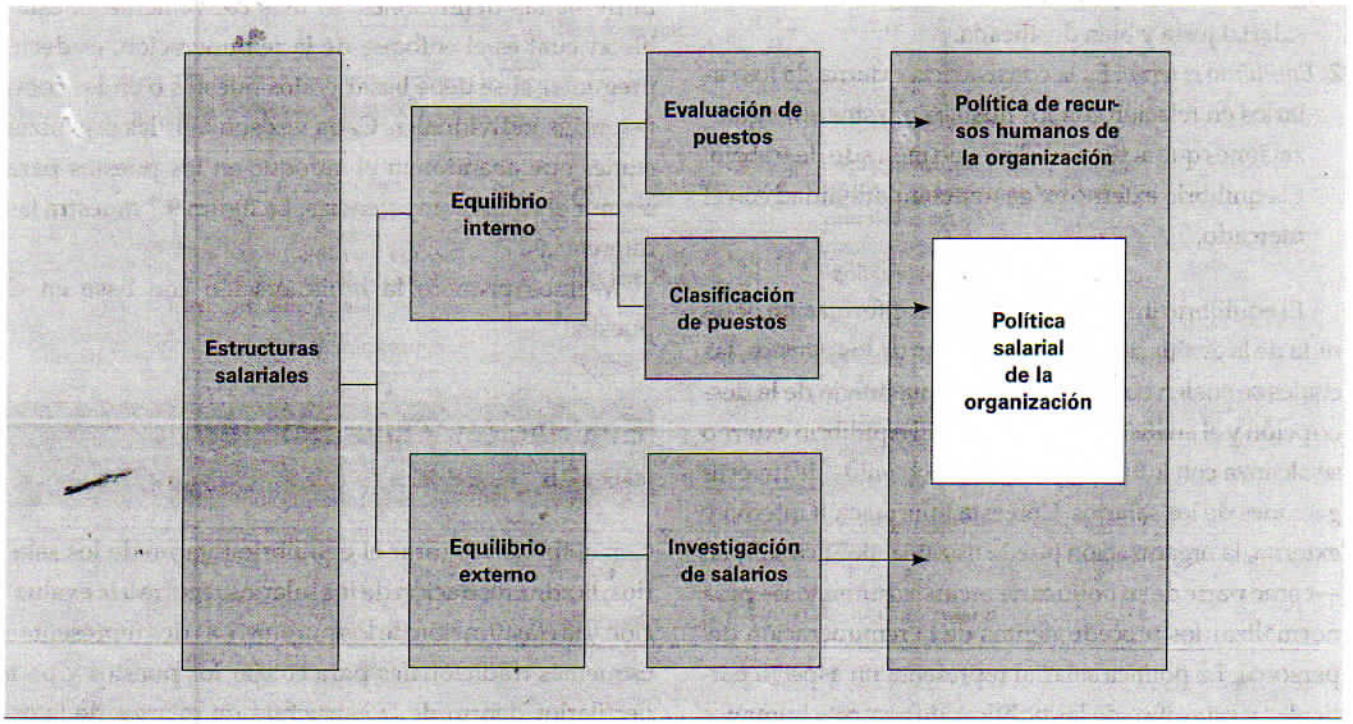


Figura 9.5 *Los fundamentos de la administración de salarios.*

de recursos humanos de Monsanto solicitan insumos sobre la remuneración de los gerentes y los colaboradores para monitorear las políticas y las directrices básicas.

Concepto de administración de salarios

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber:[14]

1. *El equilibrio interno*, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. *Equilibrio externo*. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información obtenida de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se alcanza con información externa obtenida de investigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial —como parte de su política de recursos humanos— para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal. La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de recursos humanos de la organización.

Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:[15]

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
3. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
4. Controlar los costos laborales.
5. Brindar un trato justo y equitativo a las personas.
6. Cumplir con las leyes laborales.
7. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
8. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Algunos sistemas privilegian uno o varios de estos objetivos en detrimento de otros, como muestra la figura 9.6.

¿Cuál es el enfoque de la remuneración?

Entre tantas definiciones, lo más conveniente es establecer cuál es el enfoque de la remuneración, es decir, preguntar si se debe basar en los puestos o en las competencias individuales. Cada vez son más las organizaciones que abandonan el enfoque en los puestos para asumir el de las competencias. La figura 9.7 muestra las diferencias.

Veamos primero la remuneración con base en el puesto.

Evaluación y clasificación de los puestos

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, la administración de los salarios recurre a la evaluación y la clasificación de los puestos. Las dos representan esquemas tradicionales para cotejar los puestos y para perfilarlos dentro de la estructura de salarios de la organización. La evaluación de los puestos es el proceso

Hewlett-Packard	Astra-Merck
• Ayudar a HP a seguir atrayendo a personas creativas y entusiastas que contribuyan a su éxito • Remunerar igual que las empresas líderes del mercado • Reflejar la aportación sustentada y relativa de cada unidad o división de HP • Ser una empresa abierta y receptiva • Asegurar un trato justo y digno • Ser innovadora, competitiva y equitativa en cuanto a la remuneración	• Proporcionar compromiso y responsabilidad e incrementar el trabajo en equipo • Equilibrar los intereses inmediatos con los objetivos estratégicos • Premiar el desempeño excelente • Fomentar la justicia equitativa • Ser simple • Ser competitiva y pagar por arriba de 75% del nivel promedio de los competidores que rige en el mercado

Figura 9.6 *Comparación entre los objetivos de dos sistemas de remuneración.*[16]

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Además, Rafael piensa que no está bien remunerado por su trabajo. Su salario no es justo con lo que él aporta a la empresa. Piensa que hay un error, pero no sabe exactamente cómo ni dónde. Cuando observa los salarios en su derredor, Rafael no encuentra ninguna distorsión o discrepancia. Sus colegas ganan exactamente lo mismo que él. Sus directores ganan más y sus subordinados menos, todo en proporción. La lógica del sistema es perfecta. Existe una fría proporcionalidad matemática en los salarios internos de la empresa.

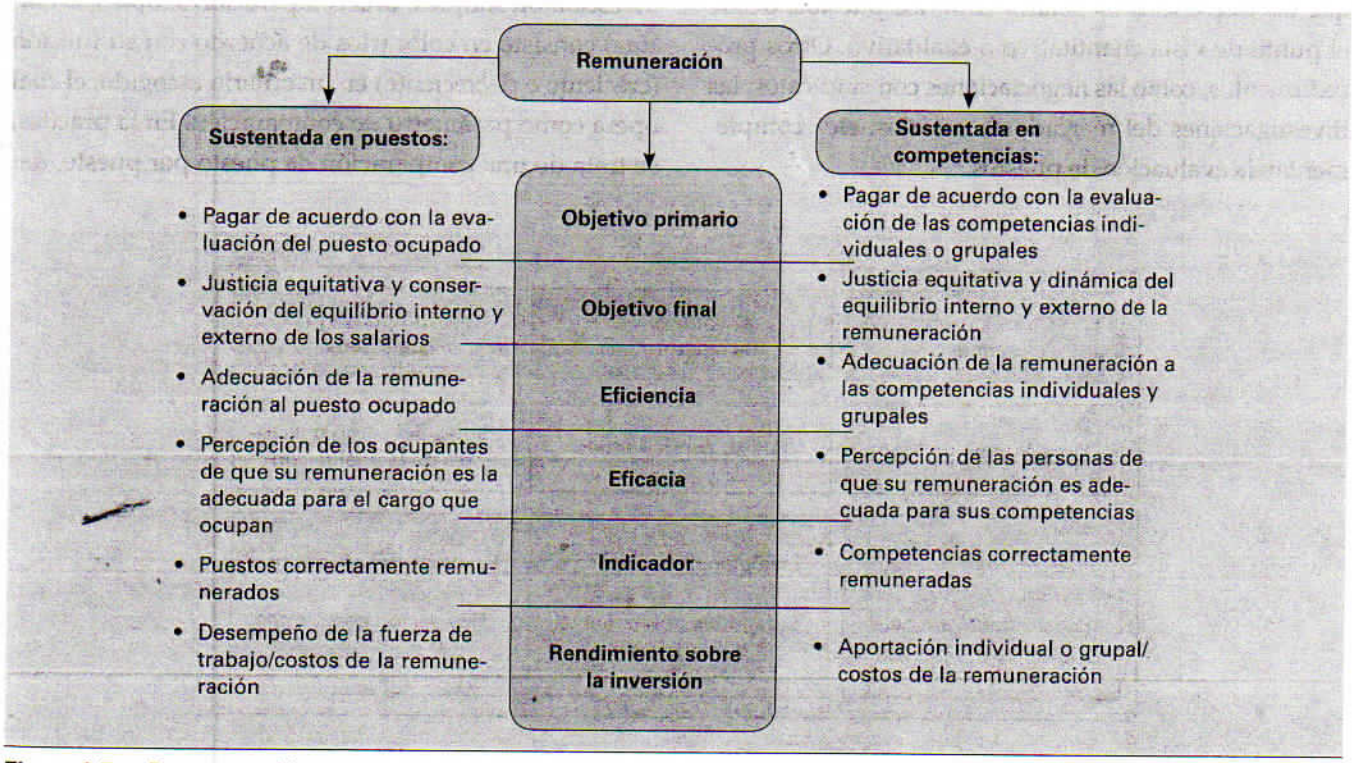


Figura 9.7 *Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias.*

de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La clasificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios. La evaluación y la clasificación de los puestos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente. Mientras que la evaluación de los puestos busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores. La idea subyacente es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

Métodos tradicionales para la evaluación de puestos

La evaluación de puestos busca obtener datos que permitan llegar a una conclusión respecto al valor interno que cada puesto tiene dentro de la organización e indique las diferencias esenciales entre los puestos, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Otros procedimientos, como las negociaciones con sindicatos, las investigaciones del mercado de salarios, etc., complementan la evaluación de puestos.

Los métodos de evaluación de puestos son para obtener información sobre ellos, a partir de su descripción y análisis, para efectuar comparaciones y tomar decisiones. La evaluación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por ello, la evaluación de puestos se basa en la información que ofrece la descripción y análisis de lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace.

Existen varios métodos para evaluar puestos y todos ellos son comparativos, es decir, comparan los puestos entre sí o los comparan con algunos criterios (categorías o factores evaluativos) que se toman como base de referencia. Los métodos de evaluación de los puestos se pueden dividir en tres grupos, como muestra la figura 9.8.

Abordaremos cuatro de los principales métodos para evaluar los puestos: el escalafón, las categorías previamente determinadas, la comparación de factores y la evaluación con puntos.

Método de escalafón simple

El método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón simple o una comparación simple (*job ranking*) consiste en colocarlos de acuerdo con su función (creciente o decreciente) en un criterio escogido, el cual opera como parámetro de comparación. En la práctica, se trata de una comparación de puesto por puesto, da-

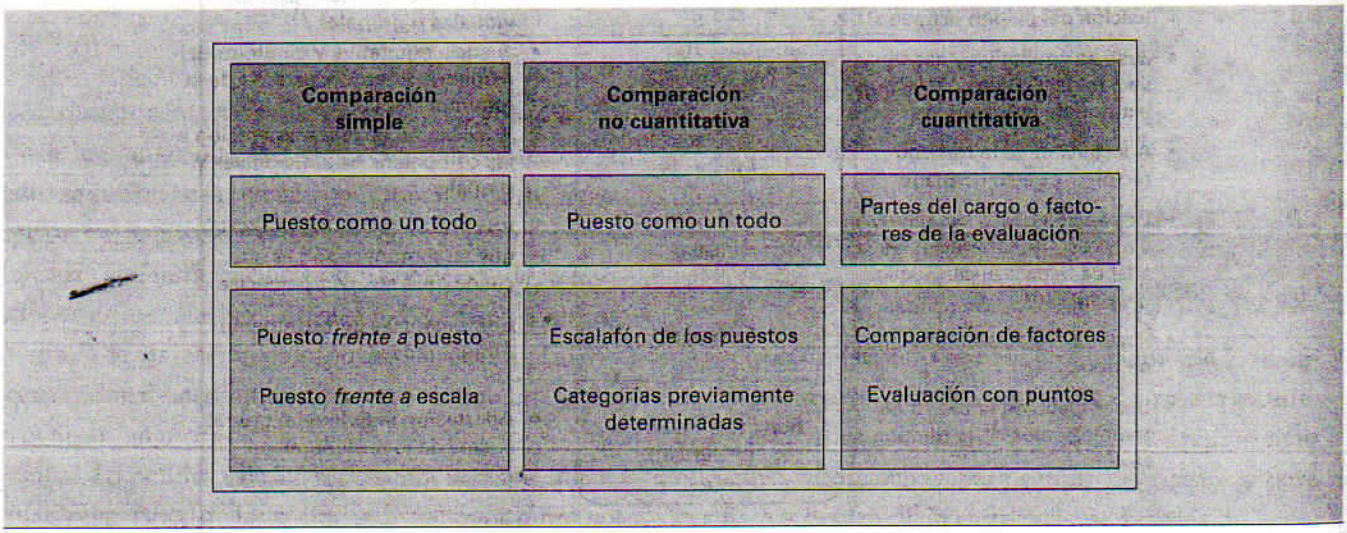


Figura 9.8 *Sistemas de evaluación y comparación de los puestos.*

do que cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como base de referencia (como su complejidad, responsabilidad, importancia, etc.). Es un método rudimentario. La comparación de puestos es global, sintética, superficial y no considera un análisis más profundo.

1. El primer paso para aplicar el método es la descripción y el análisis de los puestos. Sin importar cuál es el método de análisis, la información relativa a los puestos se debe reunir y anotar en un formato estandarizado, que se ciña al criterio que se adoptará, para facilitar la evaluación de los puestos.
2. El segundo paso consiste en definir el criterio para la comparación. A continuación se define el límite superior (Ls) y el inferior (Li) de la medida en que el criterio elegido se presenta en la organización. Si el criterio es la complejidad, los límites deben señalar cuál es el puesto más complejo (límite superior) y cuál es el menos complejo (límite inferior) dentro de la organización.
3. El tercer paso es comparar los puestos con el criterio escogido y colocarlos en el escalafón de acuerdo con su función (orden creciente o decreciente) en tanto el criterio. La función representa la propia clasificación de los puestos.

Muchas organizaciones prefieren sustituir el criterio de la comparación por los puestos de referencia (*benchmark jobs*). La organización escoge los puestos de referencia que posean una cantidad determinada y conocida del criterio escogido. El puesto no se compara con el criterio, sino con los puestos de referencia que poseen una medida del criterio. A partir de ahí, se establece el escalafón; es decir, los puestos de referencia se colocan a lo largo de una curva o una recta salarial y se comparan con los demás puestos similares a ellos para así definir el escalafón.

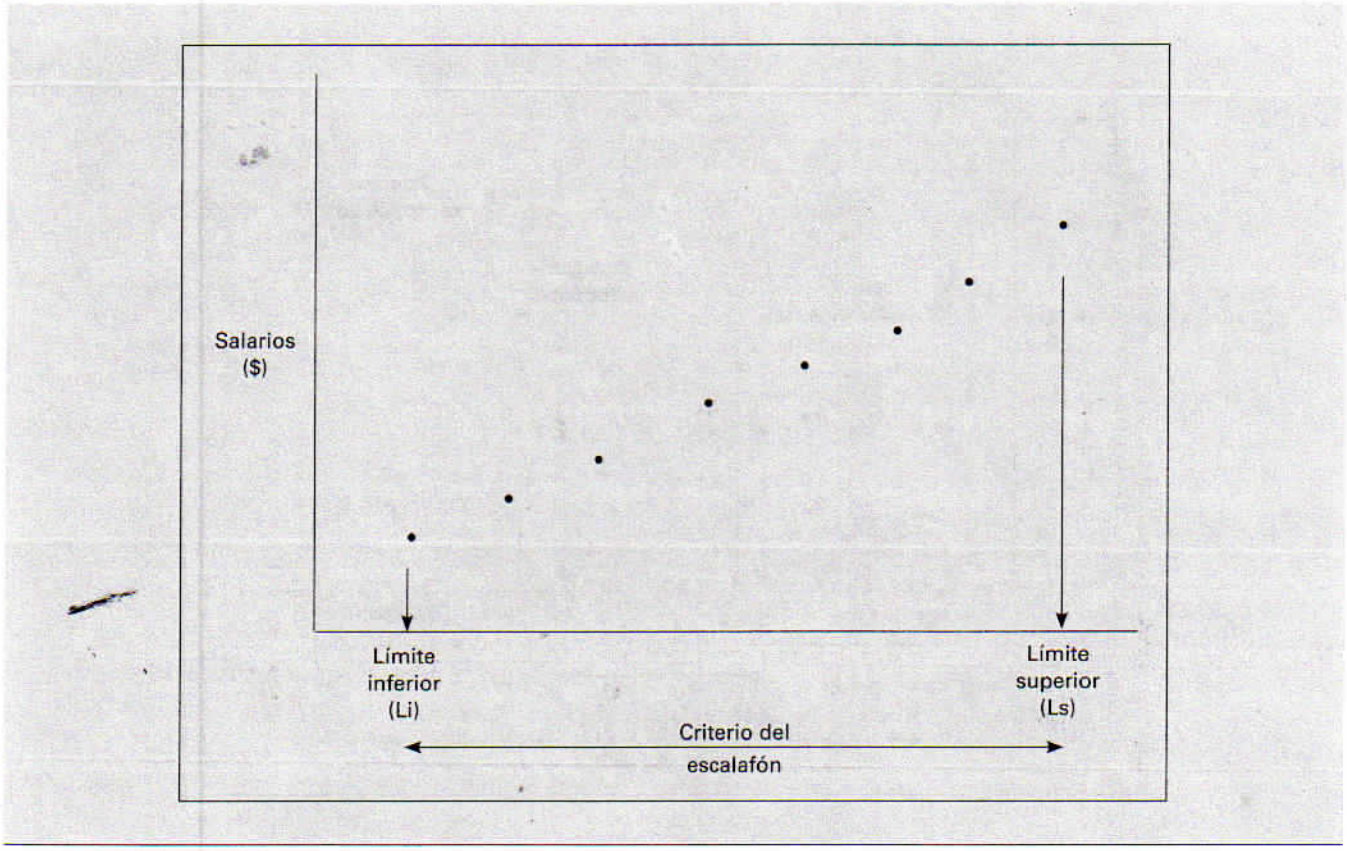


Figura 9.9 *Método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón.*

Método de categorías previamente determinadas

El método de las categorías previamente determinadas (*job classification*) es una variante del método del escalafón simple. En realidad, se podría llamar método de escalafones simultáneos, porque requiere que se dividan y separen los puestos en categorías previamente determinadas, por ejemplo, puestos con paga por mes o por horas. En muchas organizaciones los puestos se dividen en tres categorías previamente determinadas: los no calificados, los calificados y los especializados. Una vez establecidas las categorías, se aplica el método del escalafón simple a cada una de ellas, de forma independiente, como muestra la figura 9.10.

Cada una de las categorías presenta el límite inferior y el superior y puede haber una superposición entre ellas. Esta superposición provoca que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.

Muchas organizaciones prefieren trabajar con puestos de referencia (*benchmark jobs*) en cada una de las categorías previamente determinadas para facilitar el proceso de comparación y clasificación de los puestos.

Método de comparación de factores

Se trata de una afinación del método del escalafón. Si bien el escalafón presenta una comparación del puesto con otros puestos, el método de comparación de factores produce varias comparaciones con cada uno de los factores comparados. El método de comparación de factores (*factor comparison*) es una técnica analítica con la cual los puestos se evalúan y comparan en razón de factores evaluativos, los cuales se podrían llamar factores de especificaciones.

El método de comparación de factores lo creó Eugene Benge[17] y exige una secuencia de etapas, a saber:

1. *Información sobre los puestos.* El método requiere de un análisis completo y cuidadoso de los puestos a eva-

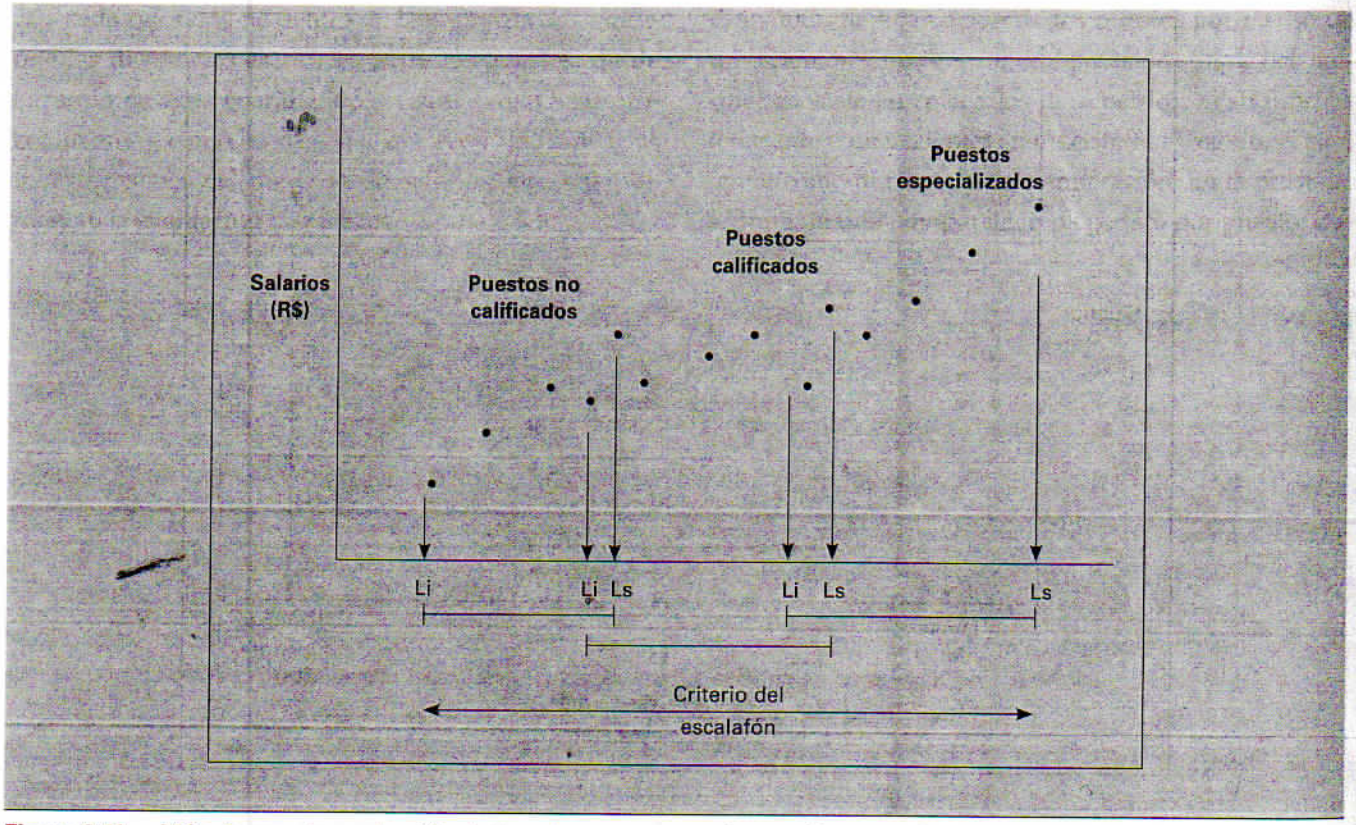


Figura 9.10 *Método para la evaluación de puestos por categorías previamente determinadas.*

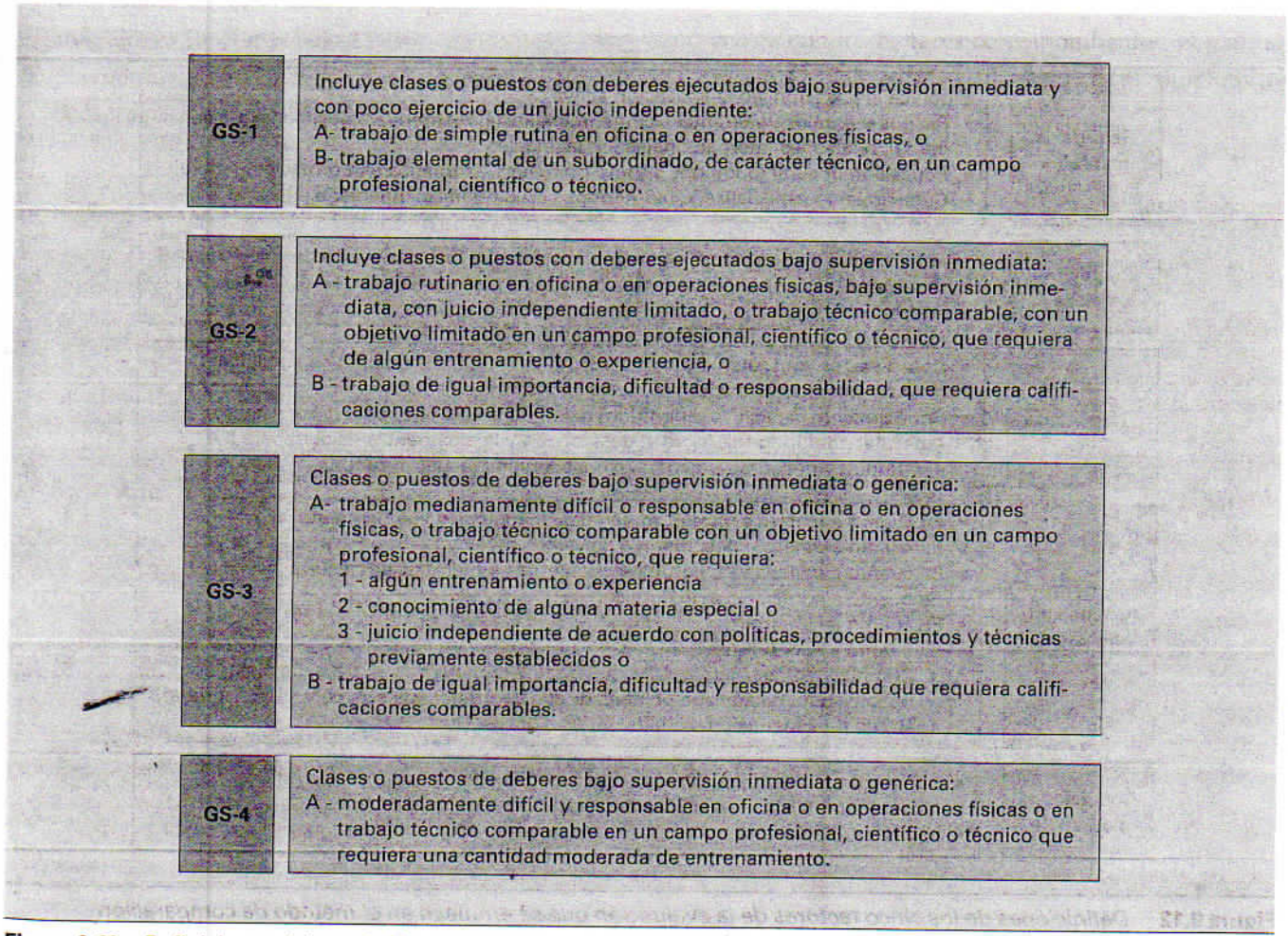
LA ARH HOY EN DÍA

CATEGORIZACIÓN DE LOS PUESTOS

El método de las categorías previamente determinadas tiene muchas variantes. Los puestos se pueden categorizar en grupos, llamados clases (cuando contienen puestos similares) o grados (cuando contienen puestos diferentes, pero con un grado similar de dificultad). El gobierno federal de Estados Unidos tiene un sistema de administración de salarios compuesto por 10 GS (*General Schedule*), 10 clases o categorías genéricas. Los puestos se clasifican (colocan en categorías) con base en un sistema federal de clasificación con ocho factores de escalonamiento:[18]

1. Dificultad y variedad del trabajo
2. Recibir y ejercer supervisión
3. Juicio ejercido
4. Originalidad requerida
5. Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales del trabajo
6. Responsabilidad
7. Experiencia
8. Conocimiento requerido

Con base en estos factores de escalonamiento se elaboró una tabla descriptiva (figura 9.11) que permite a la comisión de evaluación revisar todas las descripciones de los puestos y colocarlos en la clase o categoría correspondiente.



GS-1	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata y con poco ejercicio de un juicio independiente: A- trabajo de simple rutina en oficina o en operaciones físicas, o B- trabajo elemental de un subordinado, de carácter técnico, en un campo profesional, científico o técnico.
GS-2	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata: A - trabajo rutinario en oficina o en operaciones físicas, bajo supervisión inmediata, con juicio independiente limitado, o trabajo técnico comparable, con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera de algún entrenamiento o experiencia, o B - trabajo de igual importancia, dificultad o responsabilidad, que requiera calificaciones comparables.
GS-3	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A- trabajo medianamente difícil o responsable en oficina o en operaciones físicas, o trabajo técnico comparable con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera: 1 - algún entrenamiento o experiencia 2 - conocimiento de alguna materia especial o 3 - juicio independiente de acuerdo con políticas, procedimientos y técnicas previamente establecidos o B - trabajo de igual importancia, dificultad y responsabilidad que requiera calificaciones comparables.
GS-4	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A - moderadamente difícil y responsable en oficina o en operaciones físicas o en trabajo técnico comparable en un campo profesional, científico o técnico que requiera una cantidad moderada de entrenamiento.

Figura 9.11 *Definiciones del escalafón del gobierno federal de Estados Unidos.*[19]

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

VENTAJAS DE LA CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS

El método de la clasificación permite agrupar un gran número de puestos en algunas clases o categorías a las que se trata de manera uniforme y estandarizada. El gobierno federal de Estados Unidos llegó a la conclusión de que el uso de métodos cuantitativos puede costar mucho más que las ventajas que genera.[20] La desventaja del método es que resulta difícil describir con exactitud cada clase o categoría y, por tanto, exige una fuerte dosis de juicio al utilizarlo.

luar para elaborar las especificaciones de los puestos en términos de los factores de la evaluación.

2. *Elección de los factores de la evaluación.* Los factores a evaluar se derivan de las especificaciones de los puestos. En general, este método utiliza cinco factores evaluativos, a saber:
   1. Requisitos mentales
   2. Requisitos físicos
   3. Habilidades requeridas
   4. Responsabilidad
   5. Condiciones de trabajo

   La figura 9.12 presenta los factores a evaluar de este método.[21]
3. *Selección de los puestos de referencia.* La comisión de evaluación debe escoger un número (15 a 25) de

Requisitos mentales	Significa la posesión y/o la aplicación activa de: • Rasgos mentales (inherentes), como inteligencia, memoria, raciocinio, expresión verbal, relaciones interpersonales e imaginación • Educación general (adquirida), como gramática, aritmética e información general • Conocimiento especializado (adquirido), como química, ingeniería, etcétera
Requisitos físicos	• Esfuerzo físico como caminar, cargar, escribir, etc. Esfuerzo realizado y continuidad del mismo • Condiciones físicas: edad, sexo, estatura, peso, fuerza y agudeza visual
Habilidad	• Coordinación muscular (adquirida), como movimientos repetitivos, habilidad manual para operar máquinas, montaje, etcétera • Conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular adquirido mediante el desempeño y la experiencia en el trabajo (no confundir con educación general o conocimiento especializado)

Responsabilidades	• En cuanto a materias primas, materiales, máquinas y equipamiento
	• En cuanto a dinero o documentos de valor
	• En cuanto a ganancias o pérdidas, economías o métodos de mejoría
	• En cuanto a contacto con el público
	• En cuanto a registros
	• En cuanto a supervisión:
	  • Complejidad de la supervisión brindada y número de subordinados (algunos tipos de supervisión son planear, dirigir, coordinar, instruir, controlar y aprobar)
	  • Grado de supervisión recibida

Condiciones de trabajo	• Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etcétera • Riesgos de trabajo o del ambiente • Horas de actividad

Figura 9.12 *Definiciones de los cinco factores de la evaluación que se emplean en el método de comparación de factores.*

puestos de referencia (*benchmarks jobs*) que servirán de puntos de apoyo para la evaluación. Estos puestos básicos deben ser representativos del cúmulo de puestos de la organización y deben recibir un número de puntos que cubra toda la gama de puestos a evaluar. Los puestos de referencia tienen valores determinados y conocidos para los factores de la evaluación y sirven para facilitar las comparaciones con los demás puestos de la organización.

4. *Evaluación de los puestos de referencia.* Cada uno debe ser escalonado a partir de los cinco factores de la evaluación, en función de la descripción de las especificaciones de los puestos. Cada miembro de la comisión de evaluación establece el escalafón. A continuación, la comisión se reúne para llegar a un consenso de los escalonamientos presentados. El resultado del proceso es una tabla que indica la posición de cada puesto de referencia en cuanto a los cinco factores de la evaluación, como muestra la figura 9.13. El valor más alto es 1 y el más bajo 4.
5. *Distribución de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación.* Los evaluadores dividen el salario actual de cada puesto de referencia entre los cinco factores de la evaluación. Si el salario más bajo pagado en la organización fuera de 1 peso, los evaluadores podrían distribuir ese salario de la manera siguiente:

Requisitos mentales	0.08	0.36
Requisitos físicos	0.54	2.20
Habilidades requeridas	0.10	0.42
Responsabilidad	0.07	0.28
Condiciones de trabajo	0.21	1.00
Total	1.00	4.26

Ahora los factores de la evaluación están alineados en función de los salarios atribuidos a cada uno de ellos.

Así, cada factor adquiere un valor monetario, es decir, en pesos.

6. *Creación de la escala de comparación de los puestos.* Una vez que se identifican y evalúan los puestos de referencia con los factores correspondientes, el paso siguiente es la creación de la escala para comparar los puestos.

	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Soldador	1	4	1	1	2
Conductor de grúa	3	1	3	4	4
Operario de prensa	2	3	2	2	3
Guardia de seguridad	4	2	4	3	1

Figura 9.13 *Valores de los factores para evaluar los puestos de referencia.*

Puestos de referencia	Salario-hora	Requisitos mentales	Requisitos físicos	Habilidades	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
Soldador	$ 9.80	1 4.00	4 0.40	1 3.00	1 2.00	2 0.40
Conductor de grúa	$ 5.60	3 1.40	1 2.00	3 1.80	4 0.20	4 0.20
Operario de prensa	$ 6.00	2 1.60	3 1.30	2 2.00	2 0.80	3 0.30
Guardia de seguridad	$ 4.00	4 1.20	2 1.40	4 0.40	3 0.40	1 0.60

Figura 9.14 *Valores de los factores para evaluar los puestos de referencia.*

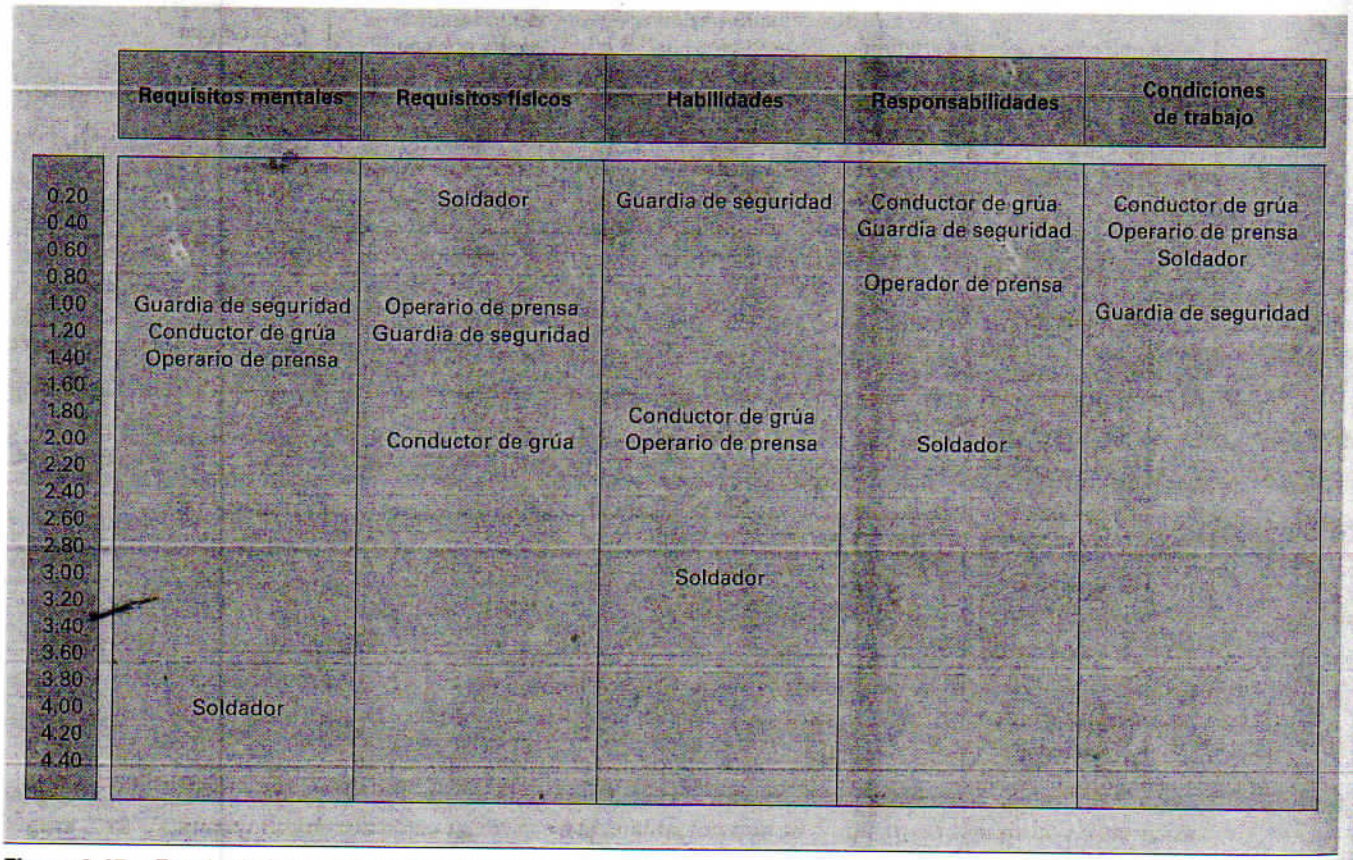


Figura 9.15 *Escala de la comparación de puestos.*

7. *Aplicación de la escala para comparar los puestos (y factores).* Todos los demás puestos pueden ser evaluados, factor por factor, mediante la escala comparativa. El evaluador debe decidir si los requisitos mentales del puesto de cargador son comparables a los de guardia de seguridad o de conductor de grúa, o incluso encuadrarlo entre el operario de prensa y el soldador. Se debe proceder de la misma forma con los demás factores de la evaluación y colocar los puestos factor por factor. A continuación se suman los valores salariales de cada puesto en la columna de la izquierda.

Este método tiene muchas variantes. Los valores de la escala comparativa se pueden convertir a pesos o los valores se pueden multiplicar por 100 o por algún coeficiente de actualización para que el sistema no se desfase con el transcurso del tiempo.

Método de evaluación con puntos

El método de evaluación con puntos o método de evaluación con factores y puntos (*point rating*) fue creado por Merrill Lott[22] y es el método de evaluación de puestos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica, porque los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los valores en puntos. También es una técnica cuantitativa, porque se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se suman los valores numéricos obtenidos para alcanzar un valor total para cada puesto. El método incluye las etapas siguientes:

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

VENTAJAS DE LA COMPARACIÓN DE FACTORES

Se trata de un método cuantificable, sistemático y relativamente exacto, con una secuencia lógica y que pondera los puestos de forma escalonada o clasificada. Las desventajas se deben a su complejidad y a que se utilizan pocos factores para comparar los puestos.

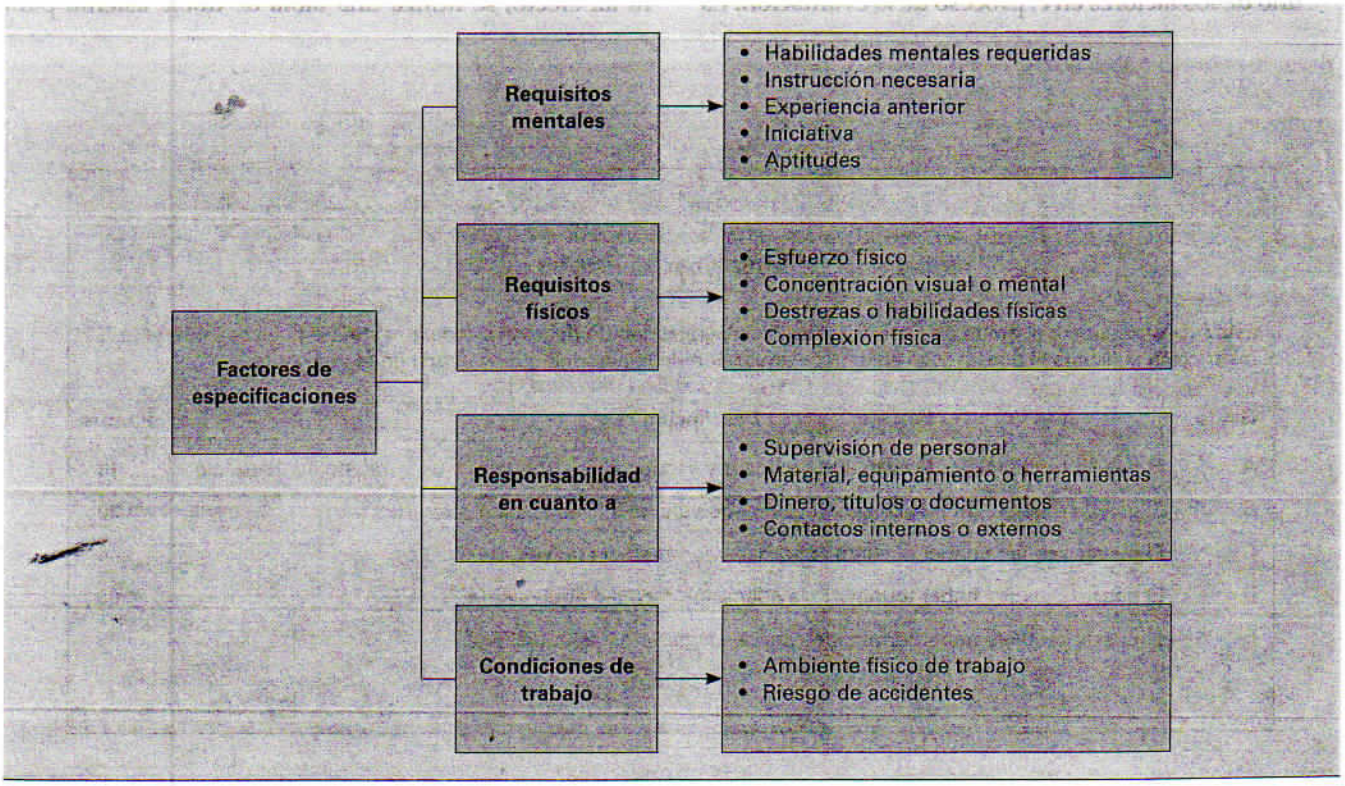


Figura 9.16 *Grupos de factores para la evaluación de puestos.*

1. *Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar.* Es el primer paso para la evaluación de los puestos.
2. *Elección de los factores de la evaluación.* Los factores de la evaluación funcionan como criterios para la comparación y la evaluación de los puestos. Se deben utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada puesto).
3. *Definición de los factores de la evaluación.* Cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir los puestos.
4. *Gradación de los factores de la evaluación.* Cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores. La creación del instrumento de medición es vital para el éxito de la evaluación de los puestos.
5. *Ponderación de los factores de la evaluación.* Ponderar significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.
6. *Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.* A partir de la ponderación de los factores de la evaluación se define la base para armar la escala de puntos para cada factor. Por lo habitual, el grado A corresponde al valor de ponderación más alto y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta.

A partir de ahí, se prepara el manual de evaluación de puestos que debe contener la definición de todos los factores de la evaluación, sus grados de variación y sus respectivos puntos. El manual funciona como el conjunto de todas las escalas de puntos de modo que el evaluador lo utilice en el proceso de evaluación de los puestos.

La etapa siguiente es la atribución de puntos a cada puesto, de acuerdo con los factores de la evaluación. Para tal efecto, se utiliza una tabla de doble asiento para

INSTRUCCIÓN NECESARIA

Este factor considera el grado de instrucción exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que sólo tenga un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere un nivel de instrucción equivalente a la educación primaria	30
C	El puesto requiere haber cursado la primaria completa o equivalente	45
D	El puesto requiere haber terminado la educación media o equivalente	60
E	El puesto requiere haber terminado estudios superiores o equivalente	75

Figura 9.17 *Ejemplo de definición de un factor de la evaluación y sus grados.*

Grupos de factores	Factores evaluados	Grados A	B	C	D	E
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
	Concentración mental	5	10	15	20	25
Responsabilidad en cuanto a	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Material o equipamiento	5	10	15	20	25
	Dinero, documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos involucrados	10	20	30	40	50

Figura 9.18 *Ejemplo de una escala de puntos.*

Puestos	Instrucción Grados-puntos	Experiencia Grados-puntos	Iniciativa Grados-puntos	Total de puntos	Salario actual
Auxiliar Jr.	B 30	A 25	A 15	181	365.00
Auxiliar Sr.	C 45	B 50	B 30	256	487.00
Oficinista	C 45	C 75	C 45	358	550.00
Secretaria Jr.	D 60	C 75	C 45	331	620.00
Diseñador	D 60	D 100	C 45	315	610.00
Proyectista	E 75	D 100	C 45	428	745.00
Encargado	E 75	E 125	E 60	497	760.00
Supervisor	E 75	E 125	E 60	565	890.00

Figura 9.19 *Tabla de doble asiento para la evaluación de puestos.*

LA ARH HOY EN DÍA

LA ORGANIZACIÓN SIN PUESTOS

La evaluación de puestos especifica el valor relativo que cada puesto tiene para la organización. El proceso de evaluación de puestos es contingente, porque depende de un análisis y descripción completos de los puestos en los que está sustentado. Sin esa base de datos, se convierte en un proceso subjetivo para determinar el monto de la remuneración de cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿el proceso de evaluación de los puestos para definir los salarios se puede volver precario y obsoleto? Al parecer, sí.

Con los cambios que ocurren en las organizaciones como resultado de las demandas ambientales, la evaluación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. En lugar de sustentarse en el proceso del análisis y las descripciones de los puestos, la evaluación de los puestos tiende a cambiar de enfoque. En lugar de guiarse en los puestos en sí, ahora tiende a orientarse en las personas que los ocupan. Existe una nueva tendencia a examinar cómo se debe recompensar a las personas. En lugar de enfocarse en el valor relativo que el puesto tiene para la organización, el nuevo proceso se ocupa del valor que cada persona agrega a la organización. Así, a las personas se les remunera a partir de las habilidades, los conocimientos y las competencias que aportan a la organización. Cuantas más competencias posean las personas, tanto mejor será su remuneración. Así, los sistemas de remuneración abandonan el enfoque tradicional de pagar conforme al puesto para adoptar un nuevo enfoque con el cual cada persona se convierte en el punto focal principal del sistema. Se paga a las personas con base en el valor que agregan a la organización, lo cual es congruente con lo que hemos explicado hasta ahora. Las competencias que se solicitan a las personas se deben detallar en el plan estratégico de recursos humanos para que la organización pueda remunerar las "cosas" que le ayudan a alcanzar sus objetivos. Al saber que la organización recompensa esas competencias y no los factores de la evaluación, las personas están en condiciones de administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño es lo que guía las recompensas que recibe cada persona y éstas sabrán exactamente lo que deben hacer para ganar más. De tal manera que los procesos tradicionales de evaluación de los puestos están dando pasos hacia un enfoque centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. Es una paga equitativa sustentada en las aportaciones que las personas realmente hacen a la organización. Ahora se habla de remuneración basada en competencias.

atribuir a cada puesto el valor en puntos de cada factor. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenido y se coloca al lado del salario que se paga en la actualidad a los ocupantes del puesto.

Con el total de puntos y el salario que se paga a los ocupantes de cada puesto se puede optar por dos opciones. La primera es hacer un gráfico de distribución de las frecuencias de los puntos (variable x) y de los salarios (variable y) para establecer la correlación entre las dos variables.

La otra opción es tomar las dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble asiento para evaluar los puestos y aplicar el método de mínimos cuadrados. Para obtener una parábola (curva salarial), el método utiliza la ecuación: $yc = a + bc + cx^2$, donde yc es el salario corregido. Para generar una recta salarial, el método de mínimos cuadrados utiliza la ecuación: $yc = a + bx$. En las dos ecuaciones, a, b y c representan los parámetros, mientras que x y yc representan las variables de los puestos evaluados, respectivamente los puntos y los salarios pagados. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial, el parámetro b define la inclinación de la línea de tendencia y el parámetro c es el responsable de la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de los parámetros a, b y c se calculan de la manera siguiente:

$$a = \frac{Ey}{Ex} \qquad b = \frac{Exy}{Ex^2} \qquad c = \frac{Ex^2y}{Ex^3}$$

La figura 9.21 muestra que, mientras que las clases de puestos son excluyentes (un puesto pertenece a una única clase de puntos), las bandas salariales se superpo-

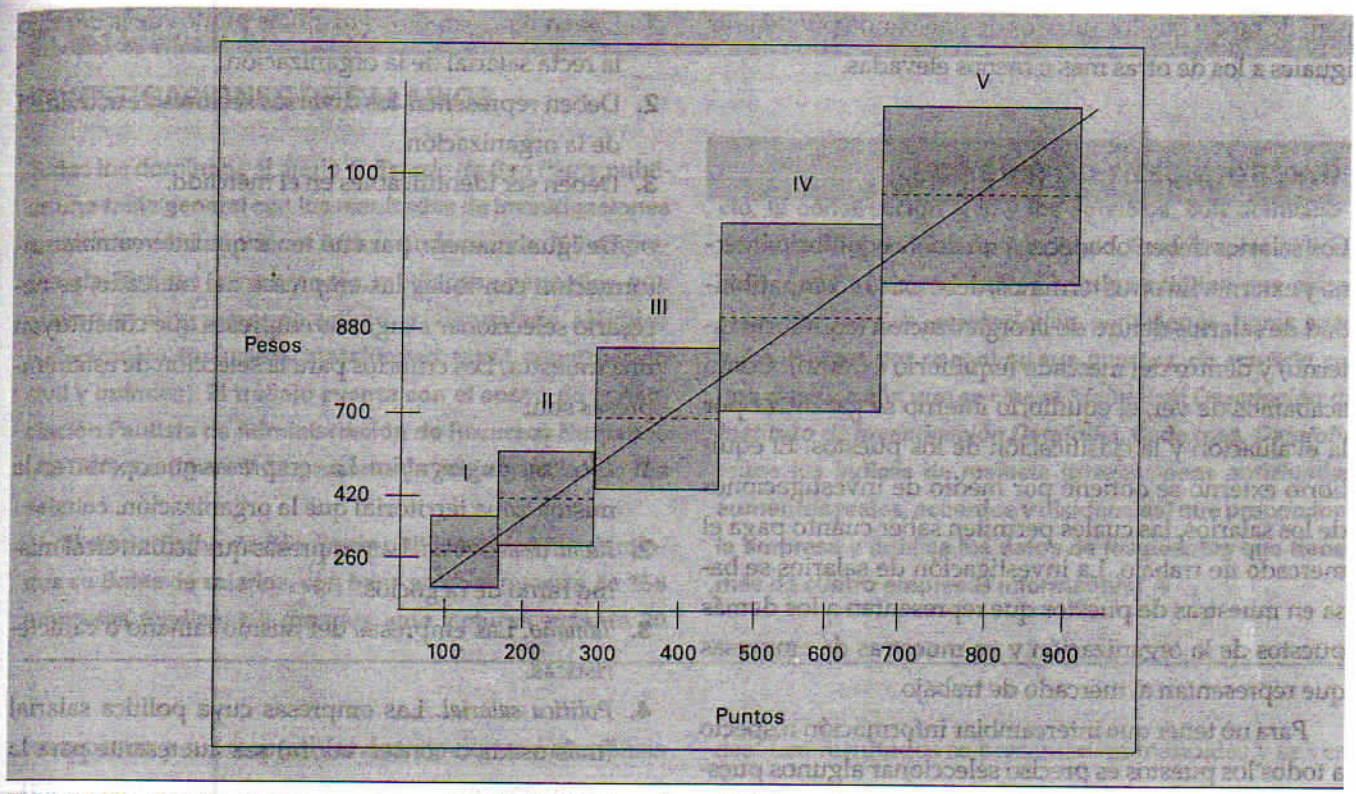


Figura 9.20 *Diseño de una curva o recta salarial con bandas salariales.*

Clases de puestos	Rango de puntos	Punto medio	Salario medio	Porcentaje de calificación	Banda salarial	
					Límite inferior	Límite superior
I	80 - 180	130	260.00	10	213.00	306.00
II	181 - 290	230	420.00	12	344.00	496.00
III	291 - 450	370	700.00	14	574.00	826.00
IV	451 - 680	570	880.00	16	721.00	1 038.00
V	681 - 920	800	1 100.00	18	902.00	1 298.00

Figura 9.21 *Ejemplo de clases de puestos y sus respectivas bandas salariales.*

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Los salarios de Mercurio están perfectamente equilibrados entre sí, con una definición matemática. Rafael llegó a la conclusión de que no había manera de pedir un aumento salarial a su director, sin que ello produjera un desequilibrio, rompiera la armonía o provocara una desproporción en el sistema. ¿Qué debería hacer?

nen, de modo que los salarios de una banda pueden ser iguales a los de otras más o menos elevadas.

Investigación de salarios

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio interno y externo. En otros términos, debe existir compatibilidad de salarios dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). Como acabamos de ver, el equilibrio interno se garantiza por la evaluación y la clasificación de los puestos. El equilibrio externo se obtiene por medio de investigaciones de los salarios, las cuales permiten saber cuánto paga el mercado de trabajo. La investigación de salarios se basa en muestras de puestos que representan a los demás puestos de la organización y en muestras de empresas que representan al mercado de trabajo.

Para no tener que intercambiar información respecto a todos los puestos es preciso seleccionar algunos puestos de referencia o puestos de muestra (*benchmarks jobs*). Los puestos de referencia deben tener tres características, a saber:

1. Deben representar los distintos puntos de la curva o la recta salarial de la organización.
2. Deben representar los diversos sectores de actividad de la organización.
3. Deben ser identificables en el mercado.

De igual manera, para no tener que intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario seleccionar a algunas empresas que constituyan una muestra. Los criterios para la selección de estas empresas son:

1. *Localización geográfica*. Las empresas que operan en la misma zona territorial que la organización.
2. *Ramo de actividad*. Las empresas que actúan en el mismo ramo de negocios.
3. *Tamaño*. Las empresas del mismo tamaño o características.
4. *Política salarial*. Las empresas cuya política salarial (más osada o conservadora) sea interesante para la organización.

A continuación se prepara un cuestionario para la investigación de salarios, mismo que contiene los pues-

Cargo	General	Empresa			Ramo de actividad				
		Pequeña	Mediana	Grande	Industria	Comercio	Construcción	Servicios	Salud
Analista junior de recursos humanos	2.239	1.939	1.988	2.094	2.051	2.053		1.983	1.902
Analista general de recursos humanos	3.005	2.842	2.938	3.050	3.061			2.821	2.643
Analista senior de recursos humanos	5.079		4.114	4.598	4.051		4.009	4.044	3.411
Asistente de personal	1.941		1.836	1.663	1.632		1.746		1.533
Asistente social	2.645			2.672					2.587
Auxiliar de enfermería laboral	1.917		1.749	2.089	1.987		1.748	1.823	1.975
Auxiliar de personal	1.460		1.312	1.282	1.349		1.237		1.218
Ingeniero de seguridad laboral	5.364			5.052	5.136		4.899	4.837	3.352
Gerente de recursos humanos	11.823		10.752	11.995	12.239			11.459	10.014
Médico laboral	5.032		4.928	5.234	4.793			4.554	4.172
Seleccionador de personal	3.239			2.923					2.079
Supervisor de administración de personal	6.527		6.311	6.496	5.773				4.177
Técnico de seguridad laboral	2.508	2.222	2.639	2.468	2.706		2.290	2.234	1.886

Figura 9.22 *Investigación de salarios con valores medios en reales.*[23]

EVALUACIÓN CRÍTICA

INVESTIGACIONES DE SALARIOS

Todos los domingos el diario *O Estado de Sao Paulo* publica una tabla general con los resultados de investigaciones de salarios efectuadas por Arthur Andersen en 100 empresas, clasificadas como grandes, medianas y pequeñas, que operan en siete ramos de actividad (alimentario, eléctrico y electrónico, financiero, metalúrgico, textil, construcción civil y químico). El trabajo cuenta con el apoyo de la Asociación Paulista de Administración de Recursos Humanos (APARH). La figura 9.22 presenta la tabla general de los salarios.

El diario *Folha de São Paulo* publica todos los domingos su Bolsa de salarios, con base en una muestra de 156 empresas medianas y grandes, que facturan más de 20 millones de dólares, que operan en la industria, el comercio, la construcción civil y los servicios, con domicilio o con una filial en Grande São Paulo. Esas empresas informan, cada trimestre, cuáles son los salarios que pagan (excepto premios, prestaciones, comisiones, horas extra y comisiones por riesgo) en sus puestos, de acuerdo con una clasificación que se ciñe al *Manual de Descripción del Instituto de Investigación Datafolha*. Cada mes, *Datafolha* reúne los índices de reajuste (proyecciones anticipadas, aumentos reales, acuerdos y disidencias) que proporciona la empresa y publica los datos de los puestos que tienen más de cuatro empresas informantes.

tos muestra y sus respectivas descripciones y el análisis (para comparar mejor los puestos de una empresa con los de otra) y un espacio, en el cual se anotan los salarios individuales que la empresa investigada paga. El cuestionario sirve para reunir información básica, como datos de las divergencias colectivas o de los reajustes salariales, las prestaciones concedidas (y su conversión a pesos), etcétera.

Como la investigación de salarios implica costos de operación y tiempo para reunir, seleccionar y tabular los datos y calcular los promedios, las medias y los grados de los valores salariales, muchas empresas prefieren recurrir a consultorías de recursos humanos para comprar sus investigaciones. Esas organizaciones —como Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand, etc.— realizan investigaciones semestrales sobre un amplio conjunto de puestos con una gran muestra de empresas investigadas. Los resultados se presentan en manuales y se venden en el mercado.

Remuneración con base en competencias

Muchas organizaciones abandonan la evaluación y la clasificación de los puestos y migran a un sistema con base en competencias, y ya no en los factores evaluados. En el fondo, la remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales. El primer paso es hacer un mapa de las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales. El segundo paso consiste en definir una jerarquía de competencias: las competencias

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

LA PREOCUPACIÓN DE RAFAEL

Además, Rafael comprobó que los salarios de Mercurio guardan equilibrio con los salarios que pagan las empresas competidoras en el mercado. Piensa que, si renunciara en Mercurio, es probable que encuentre los mismos problemas en otras empresas. Dejará las cosas como están porque no vale la pena correr el riesgo. ¿Usted cómo ayudaría a Rafael?

Puestos de la dirección	Menor valor	Mayor valor	Media
Directores:			
Presidente	13.164	46.485	28.475
Administrativo	4.627	32.513	16.369
Administrativo y financiero	6.368	27.891	16.757
Comercial	5.275	26.375	16.560
Recursos humanos	9.875	22.154	15.770
Ventas	11.893	28.291	18.017
Financiero	5.275	30.462	17.529
Industrial	10.777	32.561	19.916
Jurídico	17.347	19.891	18.730

Figura 9.23 *Bolsa de salarios.*[24]

organizacionales (*core competences*) y las competencias funcionales de cada área de la organización (marketing, finanzas, administración de recursos humanos, producción/operaciones) de modo que éstas pongan las bases para aquéllas. El tercer paso trata de las competencias administrativas necesarias para que los gerentes, como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos. En cuarto lugar, se ponderan las competencias individuales de la misma manera que hicimos con los factores para la evaluación de los puestos. A partir de ahí, las competencias siguen el mismo camino que la evaluación y la clasificación de los puestos.

Derivaciones de los salarios

Además de los salarios está el peso de las prestaciones sociales. Por cada pago del salario real, la organización debe pagar al gobierno el monto correspondiente a las prestaciones sociales, las cuales son el conjunto de obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, además del salario del empleado. Algunas de las prestaciones sociales son los depósitos destinados a los fondos de retiro, el porcentaje que la empresa debe pagar a los institutos de asistencia social, el seguro de vida y el aguinaldo.[25] En términos generales, estas prestaciones representan una erogación mensual más que debe pagar la empresa junto con el salario de cada empleado.

La sociedad ha expresado un claro deseo de reducir las prestaciones sociales, como forma para garantizar más empleos formales en la economía y para hacer que esos costos sean más compatibles con los que se presentan en el exterior. Además, el rendimiento que la organización y el ciudadano obtienen de los impuestos que se pagan en el país es sencillamente ridículo.

Política salarial

La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la re-