



Lección N° 6

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

1. Descripción Y Análisis De Puestos:

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

1.1. Objetivos de la descripción y el análisis de puestos:

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.



7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos

1.2. Técnicas Para El Diseño De Puestos:

1.2.1. Elementos del entorno en el diseño de puestos:

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social. Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado. Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

1.2.2. Elementos conductuales en el diseño de puestos:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

1.2.3. Técnicas para el nuevo diseño de puestos.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.



El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

1.2.3.1. Rotación de labores. Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas. Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

1.2.3.2. Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

1.2.4. Determinación De Puestos Importantes Y Fijación De Salarios:

Los puestos esenciales son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo donde esta última obtiene sus recursos humanos. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.

Determinado que se evalúen los puestos gerenciales de alguna manera distinta, hay que determinar cuáles son esos puestos. Esta distinción se puede hacer siguiendo básicamente uno de dos caminos:



- Determinarlos en la organización.
- Determinarlos en la evaluación.

En el primer procedimiento se establece que a partir de un nivel jerárquico dado el puesto es tratado de una manera distinta. Un caso típico es la decisión de no incluir en la evaluación de tareas la primera línea de gerencias. A través de esa determinación la empresa resuelve administrar esos puestos de una manera distinta al resto y lo excluye del procedimiento común. Una decisión similar sería la que estableciera que las dos primeras líneas gerenciales a partir del gerente general fueran administradas a través de un sistema de evaluación distinto al utilizado para los demás puestos.

En este primer procedimiento se pueden estimar los niveles a ser excluidos entre dos y cuatro a partir de la gerencia general. Desde luego que esta es una afirmación altamente relativa ya que depende concretamente del tipo de empresa y del tipo de organización y en definitiva es un acto altamente discrecional que se debe tomar.

En el otro procedimiento señalado se recurre al sistema de evaluación que se tenga en uso en la empresa. Así por ejemplo, se decide que los puestos que superen una determinada cantidad de puntos serán evaluados de acuerdo con otra mecánica; o los que estén encima de tal grado; o una determinada cantidad de puestos en la jerarquización hecha; o los que alcancen tal nivel.

En un sistema de puntos se puede afirmar que los puestos evaluados en el 30% de los niveles establecidos pueden tener alguna inconsistencia. No se trata aquí del 30% de los puestos evaluados, sino de los niveles determinados. O sea que para una escala de nueve o diez grupos, los tres grupos superiores podrían tener alguna inconsistencia; para una escala de once a trece grupos, serían los cuatro niveles superiores; para una de catorce o dieciséis niveles, los cinco primeros grupos. Nótese que estando la mayoría de los puestos incluidos en la base de la pirámide, esos grupos superiores abarcarán alrededor de 2 a 5% del total de los puestos de la empresa.

O sea que en realidad no se está desmereciendo el sistema establecido sino que se atiende a un fenómeno estructural que se repite en todas las organizaciones. Con estos procedimientos que se han enunciado, se habrá determinado una mecánica para dividir los puestos gerenciales. Pero no se ha llegado al fondo de la cuestión cuál es cuando un puesto es gerencial.

En la fijación de la remuneración concurren algunos elementos que influyen en la determinación del monto final. Un primer elemento sería la evaluación de tareas que cuando se utiliza influye definitivamente en el monto de la remuneración. Cabe mencionar además los siguientes elementos:



- a. **Capacidad de pago de la empresa:** Ni los sindicatos fuertes, ni los gobiernos pueden hacer que las empresas paguen remuneraciones más allá de su capacidad efectiva de pago, sin que aparezcan a breve plazo la quiebra, la inflación o el desempleo.
- b. **Encuestas:** Las encuestas utilizadas para la fijación de la remuneración son:
 - I. La encuesta de presupuesto familiar que trata de establecer las necesidades de una familia caracterizada como tipo, del nivel de remuneración que se desee determinar y en la sociedad de que se trate, para fijar el monto de la remuneración.
 - II. Cuando se trata de hacer una encuesta para estudiar el costo de la vida el encuestador tiene facilitada en algo su tarea, ya que el encuestado sabe que lo importante no es cuánto gasta para que se fije así una remuneración sino que se desea saber qué consume y en qué cantidad para tener una base de comparación futura.
 - III. La encuesta de remuneraciones es la base para poder ubicarse razonablemente dentro de un mercado dado. Sin ella no es posible saber si se está pagando una remuneración equitativa, baja o exagerada.
- c. **Comprensibilidad de la remuneración:** La remuneración tiene que ser fácil de entender por quienes van a ser sus sujetos. Este elemento se da sin duda en la remuneración por tiempo; pero no se da tan fácilmente en la remuneración por rendimiento. En este tipo de retribución las fórmulas, los porcentajes, los índices y quienes tienen que trabajar regidos por ella suelen tener dificultades para comprender realmente cómo y por qué ganan su salario.
- d. **Desprotección de la remuneración:** La primera desprotección en materia de remuneraciones está dada por el conocimiento previo y el pago inmediato. O sea que quien trabaje conozca claramente, antes de empezar, cuánto se le va a pagar y que se le pague dentro de los términos establecidos. Otra desprotección son los descuentos por trabajos defectuosos. Una tercera desprotección es el pago en especie. En cuarto lugar cabe mencionar el descuento por razones disciplinarias. Y finalmente, la desprotección del trabajo remunerado según el rendimiento del empleado. En este último caso puede ocurrir que la producción no alcance los mínimos necesarios, bien por lentitud en el trabajador, bien por razones ajenas al mismo como pueden ser ruptura de la máquina, paro de la máquina para mantenimiento o corte de fuerza motriz. El trabajador puede sufrir una grave pérdida por ello.
- e. **Diferencias de remuneración:** En algunas ocasiones se abonarán remuneraciones menores a determinados grupos generalmente minoritarios discriminándolos por sexo, raza o religión. Aunque estos últimos dos se ven en menor medida hoy en día. La diferencia entre hombres y mujeres sigue siendo notoria. A las mujeres generalmente le cuesta más llegar a ciertos cargos que lo que le cuesta al hombre. Además generalmente los sueldos de los hombres es mayor que el de las mujeres, para los mismos cargos.



1.3. Métodos De Evaluación:

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlas a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponda a cada uno. Los sistemas más comunes para evaluar los puestos son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación.

1.3.1. Jerarquización de puestos: Es el método más sencillo y menos preciso para realizar una evaluación de puestos. En él, los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. A continuación, cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Éstas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Cuando se emplea esta técnica resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos pocos relevantes, al tiempo que se ignoran aspectos vitales. Lo que es aún más grave, estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero por su falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

1.3.2. Graduación de puestos: Consiste en asignar a cada puesto un grado, que va desde el trabajo sencillo y muy repetitivo al trabajo complejo y variado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Como en el método anterior, éste garantiza que los empleados importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

1.3.3. Comparación de factores: Requiere que el comité de evaluación del puesto compare y evalúe los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación; por ejemplo, grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, físico, etc. Cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. El método de comparación por factores se basa en los siguientes pasos:

1. Determinación de los factores esenciales.
2. Determinación de los puestos importantes.
3. Asignación de salarios a puestos esenciales.
4. Ubicación de puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores.
5. Evaluación de otros puestos.



Mediante este procedimiento es posible evaluar todos los puestos de un departamento específico en una empresa y a continuación se procede a determinar los niveles de percepción de todos los puestos análogos a niveles semejantes en toda la organización.

1.3.4. Sistema de puntuación: Es el método más empleado. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación de factores, usan puntuaciones especializadas. Aunque resulta más difícil diseñar este sistema, sus resultados son más precisos que los del método de comparación de factores porque permiten manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema consta de seis pasos:

1. Determinación de factores esenciales.
2. Determinación del nivel de los factores esenciales.
3. Adjudicación de puntos a los subfactores.
4. Adjudicación de puntuaciones a los niveles.
5. Realización del manual de puntuación.
6. Aplicación del sistema de puntuación.

1.3.5. Calificación Del desempeño:

La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma directa o indirecta. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Pese a que no son tan confiables, resultan indispensables en muchas ocasiones dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que otras personas pueden verificar. El número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

2. Remuneraciones:

Las remuneraciones y beneficios constituyen la forma en que las organizaciones retribuyen al personal por su trabajo. A los efectos de estudio, pueden clasificarse en:

- Remuneraciones.
- Beneficios financieros indirectos.
- Compensaciones no financieras.



Las remuneraciones, a su vez, se dividen en:

- **Pagos en función del tiempo:**
 - Por mes (sueldos), que se aplican generalmente para retribuir al personal jerárquico y al que realiza tareas administrativas.
 - Por día, pagaderas quincenalmente (salarios), modalidad que es característica del personal obrero o de operaciones.
- **Pagos en función del nivel de actividad:**
 - Por volumen de producción o por pieza (a destajo), que se suelen aplicar en el ámbito fabril y en explotaciones económicas primarias (tienen amplia difusión, por ejemplo, en la actividad forestal).
 - Por volumen de ventas (comisiones), que es lo corriente en el caso de los vendedores.
- **Pagos en función de las utilidades**, como las participaciones y bonificaciones a directores y gerentes.

Cuando se abona en función del nivel de actividad, los pagos por volumen son frecuentemente combinados con un monto fijo por día o mes, que la persona tiene garantizado como mínimo, con independencia de los logros cuantitativos que alcance en su tarea.

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- Jerarquía.
- Mérito individual.
- Logros del sector, división o unidad de negocios.
- Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- Comparación con el mercado de trabajo.
- Poder adquisitivo de la remuneración.

Los beneficios financieros indirectos consisten en el otorgamiento al personal de prestaciones tales como:

- Cobertura de salud y gastos médicos y de medicamentos.
- Vacaciones anuales pagas.
- Seguro de vida.
- Seguro de retiro o jubilación.
- Facilidades y subvención de estudios.
- Préstamos.
- Descuentos y financiación en los productos de la empresa.
- Guardería para los hijos pequeños.



Las compensaciones no financieras que suele brindar las organizaciones a su personal se relacionan principalmente con la calidad de vida laboral: Trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible, etc.

2.1. Estructura De Compensaciones:

Una organización de tamaño intermedio, con 2000 empleados en total y una gama completa de 325 puestos diferentes, presentaría al analista de sueldos y salarios problemas complejos. La existencia de 325 niveles diferentes de compensaciones carecería de significado porque las diferencias en ingresos se harían muy complejas y se distribuirían en un intervalo poco amplio de salarios. Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos.

Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado es necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo que rompería todo el balance interno establecido mediante la evaluación de puestos. La mayoría de las compañías utiliza determinados márgenes de pago para cada categoría para resolver estos problemas.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos.

A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se emplean márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de la evaluación del desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

2.2. Métodos Para La Fijación De La Remuneración:

Los métodos a través de los cuales se determina la remuneración pueden dividirse en cuatro grupos:

- a. Por contratos individuales;
- b. Por convención colectiva;
- c. Por decisión del estado;
- d. Por decisión de terceros.

2.2.1. Contratos individuales: La manera más directa y más simple es la del acuerdo individual. En este caso normalmente es el empresario el que decide pagar una suma determinada y trata de conseguir quien trabaje por



esa suma. Por su parte el individuo estima el valor de la tarea en un tanto y trata de conseguir que se lo pague.

Hoy la posibilidad de libre contratación individual es muy rara a nivel de operario ya que prácticamente todas las actividades están sindicalizadas.

2.2.2. Convención colectiva: Es un acuerdo a través del cual se determinan condiciones generales de trabajo. Las formas que pueden adoptar las convenciones colectivas son muy diversas como lo son también las mecánicas que las rijan o las partes que las acuerden.

La forma de la convención colectiva puede ser desde un breve texto que determina algunos principios de la relación y fija remuneraciones mínimas, hasta un voluminoso acuerdo que establece con detalle los procedimientos a seguir para cada variante que se pueda dar en el desarrollo del trabajo.

2.2.3. Decisión del estado: El estado decide en algunas ocasiones las remuneraciones del personal en relación de dependencia. Sin embargo hay que distinguir entre el caso de sus propios empleados y el caso de los que trabajan para otras sociedades o personas.

En el caso del personal dependiente del estado, éste puede determinar las remuneraciones a través de acuerdos con los sindicatos que los agrupan o directamente por resolución o decreto. Lo habitual es que el estado negocie con los sindicatos las remuneraciones de sus empleados.

En el caso del personal de otras empresas el estado habitualmente decide y cuando actúa en este sentido puede hacerlo de las siguientes maneras:

- a. Arbitraje voluntario.
- b. Arbitraje obligatorio.
- c. Aumentos generales.
- d. Determinación de remuneraciones especiales.

En los dos primeros casos interviene para dirimir en un desacuerdo y fija los valores de remuneración o el aumento a que las partes deberán atenerse.

Los aumentos generales suelen ser fijados a través de la determinación de un porcentual que las partes deberán respetar. Finalmente el estado fija remuneraciones especiales tales como el salario mínimo, el salario familiar y los porcentuales por trabajo extra o nocturno.

2.2.4. Decisión de terceros: La fijación de la remuneración por decisión de terceros es la menos usual. Ella se produce principalmente en caso de arbitraje voluntario y en el caso de las comisiones especiales.

2.3. Políticas Internas De Sueldos Y Salarios:

La administración de la compensación no se limita a considerar solamente los aspectos de coherencia y equidad interna y externa. Las políticas de sueldos y salarios de la organización a menudo se convierten en un instrumento de la



estrategia corporativa que puede determinar las normas básicas en el campo, una vez cubiertos los aspectos legales.

2.3.1. Tasas predominantes de salarios

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo debido a fuerzas del mercado. En muchos casos esas fuerzas del mercado obedecen en gran medida a las situaciones que crea la nueva tecnología.

Ejemplos en esta área son lo ocurrido en el campo de la computación y en el campo secretarial. Cada vez hay más y más gente especializada en computación y similares, pero la demanda es aún mayor. En contrario, cada vez se necesita menos contar con mecanógrafas o taquígrafas expertas.

2.3.2. Sindicatos

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación para obtener compensaciones superiores a las que determina el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo. Los estudios comparativos de sueldos y salarios pueden indicar que una compensación mensual de \$1450 es adecuada para un empleado no especializado, pero si el sindicato insiste en obtener \$1600 es probable que el gerente de personal y los directivos de la empresa consideren la opción de pagar esa suma en vez de enfrentar fricciones que podrían conducir a un grave conflicto laboral.

La sobrevivencia y el éxito de las compañías depende de las utilidades que obtienen. Sin utilidades, las compañías no pueden atraer inversionistas y el capital necesario para continuar siendo competitivos. Por ende, una compañía puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad (por presiones sindicales), para no cerrar, la compañía no tiene más remedio que diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores para aumentar la oferta de trabajo, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

2.3.3. Pago comparable por labor comparable

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas ha puesto en vigor políticas para ajustar periódicamente sus niveles de sueldos y salarios, llevadas a ello, en gran medida, por las condiciones inflacionarias de la región, así como por el deseo de competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles.

Una política común consiste en conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados. Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de



compensación en un nivel superior al del mercado para impedir la rotación de personal y atraer recursos humanos selectos.

2.3.4. Determinaciones legales

En los últimos tiempos, los legisladores latinoamericanos se han esforzado por lograr la protección de sectores que en el pasado estuvieron sometidos a las más ásperas condiciones de explotación. Casi todas las legislaciones latinoamericanas condenan la explotación económica de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, los castigos físicos, los despidos injustificados, la discriminación racial y varias prácticas más.

2.3.5. Productividad Y Compensaciones:

2.3.5.1. Teoría de la productividad: Básicamente puede enunciarse diciendo que el nivel de vida no puede variar si la producción de que dispone una sociedad determinada no varía.

Producido este aumento de bienes recién se mejora el poder adquisitivo de las remuneraciones. Es decir que tomando los elementos que intervienen básicamente en la producción de una sociedad, la relación entre población activa y pasiva, se mantiene entre índices similares en cada sociedad; la cantidad de tiempo trabajado ha disminuido en los últimos años; el tercer elemento es el que debe cambiar para que haya mayor cantidad de producción para la sociedad: o sea la cantidad de bienes producidos.

Sin embargo esta teoría que es cierta en cuanto a la parte enunciada, no lo es en cuanto a la forma en que se determinan las remuneraciones de los componentes de esa sociedad. La teoría pregona un aumento del poder adquisitivo sin tomar en cuenta cuál sea la política distributiva de esa sociedad. Y de tal manera dos sociedades con igual cantidad de bienes producidos y poblaciones activas iguales, podrán estar estructuradas de manera diferentes que oscilaran en los extremos ideales desde que todo esté en manos de una sola persona hasta que todo se distribuya idénticamente entre todos. Si bien estos extremos, como tales, son imposibles de alcanzar, dejan entre sí un amplio espectro de posibilidades distributivas distintas.

2.3.6. Sistema De Incentivos:

Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos con el nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la



participación de utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política. El especialista en recursos humanos debe comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación.

2.3.6.1. Propósitos:

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Pagan a los empleados para obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina en gran medida el ingreso que obtienen. Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De forma diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta suele ser rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual.

Dado que el trabajador ve muy pronto los resultados de la conducta que se desea reforzar, el reforzamiento de esa conducta se facilita. La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que cada persona haya trabajado.

Cuando devengan salarios fijos, los trabajadores experimentan escasos incentivos para cooperar con la dirección de la empresa o para tomar la iniciativa de sugerir nuevas ideas para el incremento de la productividad. En el nivel del trabajador individual, la mayor productividad no aporta beneficios: los ingresos son iguales. El efecto de la productividad incrementada es, de hecho, negativa: la empresa necesita menos mano de obra.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en utilidades es mejorar el desempeño. Sin embargo, es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar ¿Se procura un incremento de ventas? ¿Una reducción de costos? ¿mejorar la calidad o alentar la creatividad? Es indudable que casi todas las organizaciones necesitan mejorar en estas áreas, entre otras. A pesar de ello, sólo la práctica de establecer con claridad los aspectos que se desea mejorar permitirá la implantación de una política clara, que se pueda medir y comparar.

2.3.7. Diferentes Sistemas:

Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea ésta manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional



de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

2.3.8. Compensación basada en unidades

Los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico recibirá una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Prácticamente en todos los casos las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de la ley.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

Finalmente, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción.

2.3.9. Bonos de producción

Los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo. Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida.

2.3.10. Comisiones

En los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada agente puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.



2.3.11. Curvas de madurez

Cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya que su especialización le impide esperar razonablemente una promoción a un puesto más alto, en la práctica se encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascenso que, de acuerdo con el famoso principio de Peter, sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personas algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente) se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

2.3.12. Incrementos por méritos

Tal vez, el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Estos constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el superior inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno.

2.3.13. Compensación por experiencia y conocimientos

Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.



Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.

2.3.14. Incentivos no monetarios

Por lo general, el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programadores de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

2.3.15. Incentivos a ejecutivos

Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, obtención de nuevos equipos, desarrollo de personal y otros programas a largo plazo.

En algunos casos se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado.

Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, a igual nivel o a nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar un mejor desempeño de la organización.

2.3.16. Incentivos internacionales

Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, transporte, o incluso los impuestos de su personal en el exterior, que incrementar en forma desmedida el nivel de sus percepciones.



2.4. Otras Prestaciones O Servicios:

2.4.1. Aseguramiento

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

El asegurador compensa los riesgos de asegurar a un grupo de personas mediante el pago de determinadas sumas. Cuando una persona del grupo asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, éste es suministrado de inmediato. Algunos tipos de seguros que se ofrecen son:

- Seguros de salud: Los cuales incluyen seguros de gastos médicos, seguros de la vista, seguros dentales, seguros psiquiátricos, etc.
- Seguros de vida.
- Seguros por incapacidad.

2.4.1.1. Aseguramiento del personal

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, existen otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional, como por ejemplo:

- Seguridad de desempleo: La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades a una persona que es posible aminorar si se toman diversas precauciones.

2.4.2. Jubilación

El establecimiento de planes de jubilación tenían la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Hoy en día se lo utiliza con igual criterio, pero no es necesario pasar por una sola empresa, dado que hoy por hoy, los empleados cambian de empresa con gran frecuencia.

Algunas cosas a tener en cuenta acerca de la jubilación:

- **Desarrollo de un plan de jubilación:** En un plan financiado por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.
- **Jubilación antes de tiempo:** Por ejemplo, si la ley de un país determina que la edad legal para jubilarse es de 65 años, pero un empleado considera que alcanzó un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas



pueden inclinarse por conceder la jubilación (total o parcial) antes de la edad legal.

- **Asesoría sobre jubilación:** Cerca del 50% de las empresas del mundo desarrollado cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. Esta incluye asesoría financiera, asesoría al cónyuge y la asesoría a posibles beneficiarios.

2.4.3. Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de la ley. Algunas de estas prestaciones son:

- Pausas y descansos durante la jornada.
- Días de enfermedad y compensación por salud.
- Actividades deportivas.
- Días de fiesta y vacaciones.
- Ausencias autorizadas.

2.4.4. Prestaciones dentro del horario de trabajo

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de ocho horas diarias, que se extiende de lunes a sábados. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales, como por ejemplo:

- Horarios flexibles.
- **Flextime:** es decir sin horario de entrada o salida (siempre con un margen como por ejemplo: entrada entre las 7 y 9 am), solo se exige que se trabaje cierta cantidad de horas.
- Participación en la labor.

2.4.5. Servicios a los empleados

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Los servicios más comunes incluyen:

- Servicio de cafetería o restaurante.
- Ayuda educativa.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales. Como por ejemplo Guarderías infantiles, Cuidados a personas de la tercera edad, programas de reubicación, programas de asistencia durante ausencias por causas sociales, etc.