

LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Modelos teóricos sobre la remuneración del trabajador	5
Finalidad y objetivos de la Administración de salarios	8
Fundamentación del sistema de Valoración utilizado	8
Administración de la Escala Salarial	10
Administración de las remuneraciones adicionales	11
Normas, Procedimientos y Políticas para la administración de Sueldos	15
Cierre	18
Referencias	19

Objetivo

Conocer la forma sistemática y coherente que se plantea para administrar el tabulador de salarios y los sistemas de remuneración complementarios. El proceso de administración de salarios es clave porque articula el resto de los procesos de la gestión del talento en la organización.

Introducción

La administración de sueldos y salarios envuelve un conjunto de técnicas, orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores, en lo relativo al establecimiento de un sistema de remuneraciones que contribuya al desempeño de la organización con un alto nivel de eficiencia.

En otras palabras, la administración de sueldos y salarios es la metodología que las organizaciones implementan para poner en práctica los principios relacionados con la compensación justa para los colaboradores.

La administración correcta de los sueldos y salarios es fundamental porque de esta se derivan los fines que se desean alcanzar en cuanto a los criterios de la remuneración del trabajador, teniendo como base la escogencia de un sistema de valoración objetivo de los cargos y un estudio permanente de los sueldos del mercado, para poder hacer las adecuaciones necesarias de manera oportuna.

En el desarrollo de todos los temas anteriores se han revisado los modelos de los sistemas de compensación, las características y la importancia del análisis del trabajo, la valoración de los cargos y el estudio de mercado para mantener la equidad interna y garantizar la competitividad externa. Ahora, con la Administración de Sueldos y Salarios se busca operacionalizar o poner en práctica todo esto: cómo se hace en una organización para que los tabuladores que se diseñan y las propuestas de compensación total que se hacen tengan sentido y se implementen.



Administración de Sueldos

Estudiar en forma sistemática y coherente la forma de administrar el Tabulador de Sueldos y Salarios y los Sistemas de remuneración Complementarios.

Es la metodología que adopta la empresa para poner en práctica los principios de la remuneración justa para de los colaboradores.



Modelos teóricos sobre la remuneración del trabajador

Existe un elemento filosófico que toda organización debe considerar al momento de establecer los criterios sobre la compensación de los trabajadores en la organización y es el enfoque para abordar el problema de la "remuneración justa".

El desarrollo del enfoque coincide con el proceso evolutivo de las corrientes sobre las relaciones de trabajo que se han estudiado y revisado al largo de toda la carrera y que se repasarán en este tema. Vamos a hacer un repaso rápido de los distintos enfoques que históricamente han abordado este tema y que ustedes han estudiado durante la carrera.

Enfoque Taylorista

El primer enfoque es de Taylor y Fayol, quienes hacen énfasis en el salario como el único medio para lograr mayor satisfacción, un mayor desempeño del trabajador y así el mejor rendimiento para la empresa. El diseño de los puestos se aborda desde la perspectiva de la ingeniería industrial, y el contenido de los puestos depende del proceso de producción y de la estructura organizacional.

Enfoque relaciones humanas

El siguiente enfoque enfrenta radicalmente a los postulados tayloristas. Su autor Elton Mayo, basa su teoría en la importancia del factor humano en la producción, tanto como decir que por primera vez el hombre adquiere protagonismo en la industria por encima de la máquina, de los recursos materiales o de la técnica.

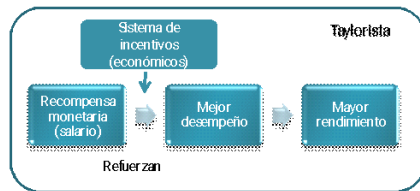
Se aportaron aspectos tan decisivos como el esclarecimiento de la actitud del hombre ante el trabajo, sus relaciones ante la monotonía diaria, la creatividad, la aptitud para con cada actividad, las causas psíquicas que aumentan el riesgo de accidentes y todo lo relacionado con estímulos o incentivos que pueden ser utilizados por la empresa como fuente de motivación personal o colectiva. Por tanto, en este punto vemos como este enfoque considera las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Hay pues que resaltar que Mayo fue el primero en destacar y tratar de solucionar los problemas derivados del comportamiento humano en su actividad.

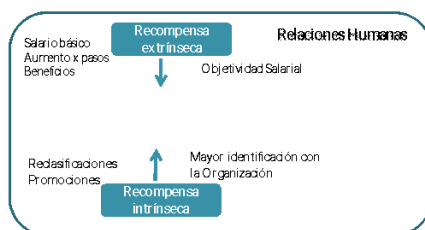
laboral, llegando a la conclusión de que la motivación, la participación y las relaciones de grupo influyen decisivamente en la productividad del trabajador.



Enfoques Teóricos



El diseño de los puestos → Ingeniería Industrial, proceso de producción, estructura organizacional

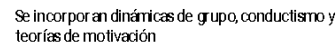


Reconoce 2 fuentes de motivación: Extrínseca e intrínseca



Enfoque psicosocial

El enfoque psicosocial o modelo del comportamiento organizacional profundiza los aspectos considerados por Elton Mayo, e incorpora avances del conductismo (corriente de la psicología que se basa en la observación del comportamiento o conducta del ser que se estudia y que explica el mismo como un conjunto de relaciones entre estímulos y respuestas) y otras corrientes psicológicas, así como las propuestas de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg. La percepción que el trabajador tiene de la equidad de la actividad laboral y la remuneración o la recompensa que recibe por esto, es clave. Se consideran entonces el valor del incentivo como este se corresponde con la conducta y el monto de la recompensa específicamente.



► Finalidad y objetivos de la Administración de salarios

La finalidad y los objetivos de la administración de salarios depende del enfoque que adopte la organización, este debe ser explícito para que pueda fundamentar los procesos administrativos que la función remunerativa contempla de manera transversal en todos los subsistemas de gestión del talento.

La finalidad de la función remunerativa en todos los casos será la determinación de la justa y satisfactoria retribución al trabajador por la labor cumplida en el desempeño de las responsabilidades, que se traduce en la integración de los intereses de los trabajadores con los de la organización, para alcanzar los niveles de productividad adecuados.

Esta finalidad de la función remunerativa contribuye de manera directa con el cumplimiento de los objetivos de gestión del talento en cuanto a la captación, fidelización, desarrollo y ajustes e indexación de salarios competitivos.



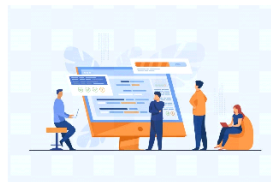
Finalidad y objetivos de la AS

Finalidad

Diseñar mantener actualizado, coordinar y asesorar la aplicación de un sistema de remuneración para atraer y retener el mejor talento.

Objetivos

1. Captar, atraer, retener y desarrollar el mejor talento
2. Desarrollar y mantener un sistema de valoración objetivo garantizando la equidad
3. Ajustar periódicamente el sistema de remuneraciones considerando la competitividad externa
4. Tener en cuenta los costos, el presupuesto de la Organización y el contexto económico



► Fundamentación del sistema de Valoración utilizado

Para la adecuada Administración de los Salarios es esencial contar con un manual de valoración de cargos que fundamente todos los criterios de jerarquización relativa de los puestos, así como la metodología que se seguirá en la organización

para cada tipo de segmento o grupos de cargos. La valoración objetiva de los cargos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía de los puestos de trabajo que facilite la organización y permita remunerar de manera adecuada y equitativa a los trabajadores.

La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, constituye un principio general de la Administración de salarios. Además, la valoración de cargos ayuda a minimizar los problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y la fijación de salarios por medio de cálculos empíricos.

Es responsabilidad de la dirección general y de la gerencia de recursos humanos mantener todos los puestos correctamente clasificados, así como asegurarse que los cambios que se vayan experimentando sean tomados en cuenta para la eventual reclasificación. Para este efecto, será responsabilidad de cada jefe de área reportar los cambios que ocurran con sus puestos en materia de actividades y responsabilidades.



Fundamentación del Sistema de Valoración

- ✓Contar con un Manual de descripción de cargos
- ✓Contar con un Manual de Valoración
- ✓Tener clara la escala de valoración



► Administración de la Escala Salarial

La estructura salarial se reconoce como el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes puestos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

- Equilibrio interno. Coherencia interna entre los salarios y los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- Equilibrio externo. Coherencia externa de los salarios con los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la valoración y clasificación de puestos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial. Con base en la 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 de personal.

Robert Sibson, establece tres tipos de Situaciones fundamentales que se presentan al ser elaboradas científicamente la Escala de sueldos y salarios:

1. **Situación de círculo rojo:** se refieren a los casos en el que, una vez elaborada la escala con sus máximos y mínimos, se observa que alguno de los puestos ha quedado por encima del máximo de su grado respectivo, es decir, sobre la línea De la última desviación estándar, positiva, utilizada. Caben entonces dos alternativas:

- Que el puesto esté minusvalorado
- Que el puesto esté sobre pagado

2. **Situación de círculo amarillo:** representa el caso de todos aquellos Puestos que han quedado entre los límites mínimo y máximo de cada grado de la Escala, es decir, que se encuentran ubicados en el ámbito establecido entre los Límites de las desviaciones estándar, que hayan sido utilizadas para enmarcar la escala.

3. **Situación de círculo verde:** se refiere a los casos en que, una vez elaborada la escala, con sus Máximos y mínimos, se observa que alguno de los puestos ha quedado por debajo Del mínimo de su grado respectivo, es decir, bajo la línea de la última Desviación estándar, negativa, utilizada. Caben entonces dos alternativas:

- Que el puesto está sobrevalorado
- Que el puesto esté minuspago.

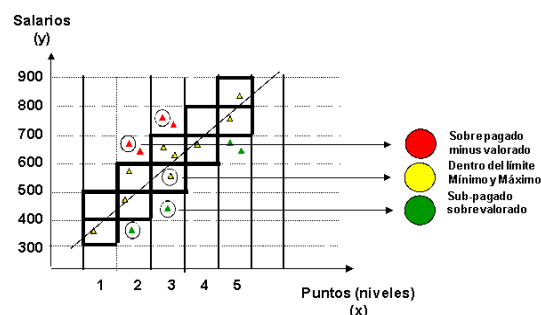


Administración de la Escala Salarial

TEORÍA DEL SEMAFORO:

Robert E. Sibson establece 3 tipos de situaciones que se presentan en las escalas salariales que se elaboran científicamente

1. Círculo Rojo
2. Círculo Amarillo
3. Círculo verde



► Administración de las remuneraciones adicionales

La compensación total es el término definitivo para referirse a las diferentes formas en las que un trabajador puede ser retribuido por una organización. La Compensación, como se ha estudiado en esta asignatura desde los primeros temas, está compuesta por todos los elementos retributivos de carácter monetario salarial, derivados de la clasificación del cargo que ocupa un trabajador y la estimación del

valor medio en el mercado. Se incluye la compensación en especie y la compensación emocional. Si hasta hace no mucho se dividía solo en compensación salarial y en especie, hoy en día no puede ser concebida sin la compensación emocional. Esta última ha cobrado un valor cada vez mayor a la hora de incentivar y reconocer el trabajo del colaborador.

La práctica y la tendencia de la legislación laboral moderna promueven la descomposición del salario en diversos conceptos atendiendo a las responsabilidades que asume el colaborador, las obligaciones familiares, y los deberes formales.

El concepto de salario básico, en su sentido más profundo, conecta la relación objetiva de la suma que devenga el trabajador por la labor realizada con las exigencias del puesto de trabajo. Las remuneraciones adicionales o beneficios marginales que constituyen la compensación total son todas las retribuciones concedidas al trabajador más allá del salario básico.

La tendencia actual en el mercado de trabajo indica que las remuneraciones o beneficios adicionales tienden a incrementarse, y las principales razones son:

El deseo del patrono de compensar en alguna medida, los principales riesgos económicos a los que se enfrenta el colaborador, tales como accidentes, enfermedades, previsión económica para la vejez, entre otros

Para los empleadores resulta más sencillo contratar este tipo de beneficios de manera colectiva que a los propios empleados de manera individual.

La proporción de los beneficios marginales sobre la remuneración básica puede ser variable dependiendo del contexto económico de un país, la situación de la organización, elementos culturales y legales.

La administración de los beneficios adicionales puede ser compleja en la medida por la diversidad de conceptos y criterios que se adopten y las consideraciones del contexto legal, económico y social del entorno.

Identificación y descripción de los principales beneficios:

1. Bonificaciones salariales complementarias:

Son aquellas que están relacionadas directamente la actividad laboral del trabajador, y pueden o no tener como referencia salario para el cálculo en sí mismas, tales como: pago por sobretiempo, días feriados, bonificaciones

por riesgo, trabajo nocturno, pago por tiempo trabajado en vacaciones y bono vacacional, pagos por alimentación, cuando no existen comedores, los pagos por transporte, becas para estudios, entre otros.

2. Previsiones sociales típicas (por tiempo no trabajado)

Por experiencia acumulada, desde la revolución industrial, y por las prácticas y políticas gerenciales, acuerdos contractuales o por determinación legal se han establecido una serie de pago cuya característica es de previsión social, tales como: Pagos de las ausencias por enfermedad, pago por disfrute de vacaciones, reconocimiento de días de asueto o festivos pagados, pagos por separación dependiendo de las leyes de cada país, pagos complementarios por desempleo como por ejemplo en Venezuela establecido en la ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras el "paro forzoso"

3. Planes socio-económicos

Están orientados a resolver algún problema que puedan tener los trabajadores o que pueda representar un costo por ser una amenaza que deben cubrir por sí mismos, es decir que al ser asumidos por la empresa alivian una carga económica del empleado. Los más comunes son: planes de ahorro, planes de préstamos bancarios, planes de seguro (salud, vida, vehículo, riesgos económicos), planes de incapacidad (total o parcial), planes de jubilación.

4. Pagos legales

Comprenden aquellos conceptos que están contemplados en la ley y se establecen como derechos de los trabajadores. Estos pagos pueden variar de acuerdo a lo que se considera en las leyes de cada país. Algunos de estos conceptos son: Utilidades entendidas como la participación de los empleados en los resultados económicos de la organización. El Seguro Social obligatorio que incluye: prestaciones por jubilación, fallecimiento o incapacidad, así como provisión de atención médica. Antigüedad y cesantía y el ahorro habitacional.

5. Servicios y facilidades sociales ofrecidas en la empresa

Este ámbito contempla los servicios y facilidades que las organizaciones han desarrollado para acompañar a los trabajadores con elementos y beneficios que contribuyan a cubrir necesidades sociales y humanas tales como: condiciones físicas y de espacio de trabajo adecuadas, clubes, asociaciones deportivas y culturales, parques, canchas deportivas, dispensarios o servicios médicos, escuelas, áreas de compras de productos con descuentos, cafeterías y comedores, entre otros.

6. Otras bonificaciones especiales

Este tipo de bonificaciones pueden darse sin estar contempladas en los rubros anteriores, algunos ejemplos serían:

- Los sistemas de sugerencias con programas de recompensa por contribuciones que mejoren la gestión
- Privilegios en cuentas por gastos generados durante la ejecución de las responsabilidades del trabajador y la representación de la empresa.
- Viáticos, costeo de gastos de traslado o desplazamiento del trabajador por motivo del trabajo.

Administración de los beneficios marginales

Para la administración de los beneficios adicionales contemplados en la organización es muy importante

1. Tener el mapa claro de la proporción de estos respecto al salario básico, lo que permitirá establecer y controlar los gastos asociados por cada trabajador.
2. Tener el mapa comparativo de beneficios adicionales con respecto a otras organizaciones del mercado salarial de referencia.
3. Resulta fundamental describir de manera detallada los planes de beneficios adicionales que existen en la organización para poder cumplir a cabalidad con todo lo ofrecido al trabajador.



-

El proceso de administración de sueldos implica establecer los mecanismos administrativos y de control interno necesarios para operar en forma eficiente los trámites asociados a los pagos de las remuneraciones del personal, así como de los beneficios adicionales. Es conveniente para que elaborar un Manual de normas y procedimientos donde se reflejen los criterios y las regulaciones que deben cumplirse en la organización. El contenido de este tipo de Manual debe contemplar los siguientes elementos:

1. Codificación de cargos, que permita determinar el campo de cada actividad laboral por el tipo de trabajo que es desarrollado. Se consideran también las áreas de conocimiento que se requieren para el desempeño y la industria donde se encuentra el empleo, entre otros.
2. Rutas o trayectorias a seguir para establecer el crecimiento de los trabajadores a efectos de promociones y ascenso en la estructura organizativa. Es necesario tener las políticas y los procedimientos claros en este sentido, para que los colaboradores sepan cuáles son los criterios a considerar para poder tener movilidad jerárquica en la organización.
3. El conjunto de procedimientos internos orientados a ejecutar de acuerdo con las normas establecidas la creación de cargos nuevos que no estén contemplados en el presupuesto de personal, las reubicaciones o eliminaciones de posiciones o cargos, y la actualización de cargos o roles.
4. Las normas que regulan la administración de sueldos y salarios, específicamente lo que se refiere a los ajustes o aumentos por mérito de acuerdo a la evaluación, cuáles son los tipos de compensación fija y variable, cuáles son los pasos y los criterios de otorgamiento de incrementos salariales por concepto de promociones o transferencia de cargos, si aplica.



Normas y procedimientos para AS

Manual de normas y procedimientos

1. Codificar y tipificar los cargos existentes
2. Consecuencias y trayectorias para promociones y ascensos
3. Creación de nuevos cargos, transferencias, sustituciones
4. Aumentos por mérito, ajustes generales, por proporción, por ajuste de funciones



A continuación, se detalla el esquema de un ejemplo de política de administración de sueldos y salarios que puede ser profundizado en la bibliografía referida para este tema.



Políticas de administración de sueldos

1. Objetivo general y específicos
2. Alcance
3. Responsabilidad
4. Productos asociados
5. Normativa
 1. Metodología para elaborar la estructura salarial
 2. Tipos de escalas por segmentos de personal
 3. Diseño de la escala por grados y pasos
 4. Considerar situaciones: ingreso, antigüedad, mérito del trabajador, ascensos, promociones
 5. Solicitudes de movimiento de personal
6. Actividades generales (nuevas estructuras y mantenimiento de la estructura actual)
7. Formatos asociados (Movimiento de personal, control de movimientos, cartas de ajustes)



Cierre

- La administración de sueldos y salarios es fundamental y es un proceso transversal para todos los subsistemas de recursos humanos.
- En cualquier organización es indispensable contar con un sistema establecido que permita que las relaciones entre la dirección y los trabajadores en lo relativo a la remuneración, resulten equilibradas y justas.
- Es importante considerar los beneficios adicionales como parte de un paquete retributivo que complementa la compensación y poder estimar el valor que tiene para el trabajador y los costos y gastos asociados para la organización.
- Las mejores prácticas indican que en las organizaciones se deben hacer explícitas las políticas, normas y procedimientos que regulan la Administración de salarios para que estas sean compartidas con los colaboradores.

Referencias

Urquijo, J; Bonilla, J (2010); "La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios"; UCAB, Caracas.