



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SUELDOS Y SALARIOS



ADMINISTRACIÓN MODERNA DE SUELDOS Y SALARIOS

La finalidad específica de esta material es hacer menos complejo el cálculo y la determinación de los salarios en las empresas a través de una fácil metodología pero completa. El contenido está diseñado para que paso a paso y en secuencia lógica, el encargado o encargados de la determinación de los salarios de la empresa logre(n) determinar un salario justo de acuerdo con sus funciones correspondientes.

INTRODUCCIÓN

CONCEPTOS BÁSICOS

Antes de iniciar cualquier proceso de evaluación de cargos o estructura de salarios, es necesario conceptuar el material base para lograr el objetivo total. Por eso, como punto de partida, se diferenciarán los que a nuestro juicio son indispensables para lograr una adecuada evaluación de cargos o de estructura de salarios.

- **Salario:** salario es aquella paga que se hace en periodos más o menos cortos.
- **Sueldo:** es la paga que se hace en periodos más o menos largos (quincenal, mensual). Regularmente este término se utiliza para referirse a los salarios de los empleados.
- **Compensación Total:** es todo lo que recibe un empleado como retribución al servicio prestado, y puede ser en dinero (salarios) y en beneficios.





PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS

Los salarios deben fijarse de acuerdo con el cargo, la persona que desempeña el cargo, la empresa y en relación con los factores externos de la empresa.

EL CARGO

Debe saberse qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, para qué se hace y dónde se hace.

LA PERSONA

Se considera el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.

LA EMPRESA

Debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa. No es correcto pagar más de lo que la organización pueda. De igual manera, al considerar el salario es forzoso tener en cuenta el nivel tecnológico, según se requiera mano de obra altamente calificada, semicalificada o no calificada.

EMPRESA

FACTORES EXTERNOS

Deberá estudiarse el mercado de la mano de obra que se pague aproximadamente lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia.

CLASES DE SALARIOS

SALARIO NOMINAL:	Es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
SALARIO REAL:	Es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función al costo de vida. Una cosa es el salario que se pacta, el nominal, y otra bien distinta es la capacidad de compra que dicho salario puede proporcionar al trabajador.
SALARIO A DESTAJO:	Es aquel que se paga por las unidades producidas.
SALARIO BÁSICO:	De acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.
SALARIO EN DINERO:	Es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
SALARIO EN ESPECIE:	Es aquel que se paga con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa pueda prestar.
SALARIO MIXTO:	Es aquel en que una parte se paga en dinero y otra en especie.
SALARIO POR TIEMPO:	Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
SALARIO POR OBRA:	Es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.
SALARIO MÍNIMO LEGAL:	Es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.



ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

El conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Objetivos de la administración de salarios:

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

EVALUACIÓN DE CARGOS

Es el proceso por medio del cual se estima el valor relativo de cada cargo.

OBJETIVO: Determinar la importancia del cargo, diseñar la estructura de salarios y, naturalmente, desarrollar los parámetros que conduzcan a hacerlo bien (administración salarial).

Pasos previos a cualquier evaluación de cargos:

- Nombramiento y capacitación del comité de evaluación de cargos y estructura de salarios
- Entrevistas
- Revisión y análisis de documentos
- Identificación de Problemas
- Trabajos por evaluar
- Promoción del Programa

ANÁLISIS DE CARGOS

Este formulario es el instrumento de análisis y consta de una serie de recomendaciones que se hacen para conocer el cargo.

1. Partes generales de un formulario
 - a. Identificación del puesto
 - b. Descripción de funciones
 - c. Especificación del puesto
 - d. Condiciones de trabajo
2. Validación del formulario
3. Prueba del formulario

Aplicación del formulario de análisis de puestos

SISTEMAS DE APLICACIÓN

- **Interno:** analistas que pertenecen a la organización.
- **Externo:** contratación de analistas externos
- **Mixto:** mezcla de analistas internos y externos

MÉTODOS DE APLICACIÓN

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación directa
- Mixto
- Informes sucesivos





Ningún sistema o método de aplicación de análisis de puesto de trabajo es mejor. El mejor sea aquel que se adecúe a las circunstancias específicas de la organización.

- Sistemas de evaluación de cargos
- Sistemas no cuantitativos
- De jerarquización
- Ascendente-descendente
- Con 1 evaluador
- Con 2 evaluadores
- Tarjetas
- Comparación por pares
- De clasificación por categoría
- Investigación salarial

La administración de salarios obtiene el equilibrio interno de salarios, sino externo con relación al mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios.

NINGÚN SISTEMA O MÉTODO DE APLICACIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTO DE TRABAJO ES MEJOR. EL MEJOR SEA AQUEL QUE SE ADECÚE A LAS CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- Cuestionarios
- Visitas a empresas
- Reuniones con especialistas en salarios
- Llamadas telefónicas entre especialistas en salario

POLÍTICA SALARIAL

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona. Una política salarial debe contener:

- 1 | Estructura de cargos y salarios
- 2 | Salarios de admisión para las diversas clases salariales
- 3 | Previsión de reajustes salariales
- 4 | Reajustes colectivos (o por costo de vida)
- 5 | Reajustes individuales
- 6 | Por promoción
- 7 | Por adecuación
- 8 | Por méritos

El objetivo de la compensación salarial es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los empleados. Patton (año) afirma que una política de compensación debe tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

Adecuada: debe separarse estándares mínimos del gobierno y del sindicato.

Equitativa: a cada quien debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.

Balanceada: salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete razonable.

Eficacia en cuanto a costos: Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar de acuerdo a lo que empresa puede pagar.

Segura: Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

Estimulante: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.

Aceptable para los empleados: los empleados deben comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para ellos y para la empresa.

La política debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de recompensas al personal: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, garantía de empleo (estabilidad en la empresa), etc.

Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados; recompensan (mediante refuerzo positivo) los comportamientos que se consideran adecuados, y castigan los comportamientos inadecuados. La principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración. La administración de salarios busca implementar y mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio (mediante la evaluación y clasificación de cargos) simultáneamente con un equilibrio o consistencia externos (mediante la investigación salarial), que se conjugan a través de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal.

La evaluación de cargos pueden hacerse mediante los métodos de jerarquización de cargos, categorías predeterminadas, comparación por factores y evaluación por puntos, la clasificación de cargos, por medio de puntos, franjas, grupos ocupacionales, áreas de actividad, categorías, etc. La investigación salarial debe abarcar cargos de referencia en empresas que representan el mercado de salarios. Con los datos internos (evaluación y clasificación de cargos) y los datos externos (investigación salarial) puede definirse la política salarial de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

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



