

E. 1/D.
3033

ALGUNOS CONCEPTOS Y METODOS DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS



AREA DE PRODUCCION Y ORGANIZACION DEL TRABAJO

POR:

ELKIN DARIO ARANGO

Responsable del área.

ESCUELA NACIONAL SINDICAL- Antioquia.

MEDELLIN

Septiembre de 1.992.

INTRODUCCION

El hombre es un ser social, es algo que no podemos negar. El que se den o no las condiciones necesarias, para que se presenten relaciones equitativas, son posiciones adoptadas por unos u otros que defienden sus "intereses". Es mejor ser una locomotora que el bagón halado por ella.

El que se ha dado cuenta de lo anterior, ha buscado formas de expresarlo y de imponerlo bien a través del convencimiento o de mecanismos coercitivos.

Una de dichas formas ha sido el dinero, el cual en la medida en que pueda ser acumulado por alguien le posibilita, halar a los demás. Por esta razón se idean instrumentos para asegurar la acumulación o la redistribución del mismo, de acuerdo a concepciones o ilusiones.

En el presente texto trataremos algunos de estos conceptos e instrumentos, para que los conozcamos y "veamos" cuales nos convendrían y cuales no.

SALARIO: Es toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado a través de su trabajo.

SALARIO JUSTO: En la realidad no existe, ya que nadie está conforme con lo que gana (le parece injusto); en teoría es:

-Aquel que "obliga en conciencia" a cumplir con una labor. Para determinarlo se tienen en cuenta los siguientes factores:

- 1) Valor absoluto del trabajo, (justicia conmutativa): lo que se da (el trabajo) debe compensar lo que se recibe (salario).
- 2) Valor relativo del trabajo, (justicia distributiva): a trabajo igual corresponde un salario igual; que exista una relación lógica entre cargos y salarios.
- 3) Eficiencia o rendimiento del trabajador.
- 4) Valoración de méritos del trabajador.

NIVEL DE SALARIO:

Es la cantidad de dinero que se paga al trabajador en un país o un área socio-económica determinada. Su determinación está basada en el uso de una "recta conciencia, sentido de justicia y equidad".

Para fijarlo se tiene en cuenta:

- 1) Nivel prevaleciente en la zona: se busca pagar igual salario a igual salario en la zona, esto es "justo" y bien mirado entre los trabajadores, pero difícil de alcanzar.
- 2) Costo de vida: el salario a fijar está íntimamente ligado al incremento en el costo de vida. Por lo general el salario va a la zaga -cuando debería ser al contrario-, lo cual implica un progreso igual a cero.
- 3) Salario vital: lo mínimo para subsistir; cubriría las necesidades primarias del trabajador y de su familia.
- 4) Capacidad de pago de la empresa: las empresas se mueven en un medio de competencia, modernización, políticas gubernamentales, movimientos sindicales, legislación laboral, etc; que en cierta forma puede menoscabar su capacidad de pago, pero que no justifica el ocultar la capacidad de algunas.
- 5) Oferta de Mano de Obra: la Mano de Obra se mueve bajo la ley de la oferta y la demanda. En nuestro medio existe una gran oferta lo que incide en que se den bajos salarios.

TEORIAS SALARIALES

1) Teoría de la oferta y la demanda: El salario se paga de acuerdo a la medida de la oferta y la demanda; a mayor Mano de Obra menores salarios o viceversa, esta teoría falla pues no se da la competencia completa.

2) Teoría de la subsistencia: (Ley de bronce de los salarios):

Los recursos económicos aumentan en menor proporción (progresión aritmética), que la población (progresión geométrica); entonces los trabajadores sólo ganarán para su subsistencia.

3) Teoría del fondo de los salarios: El salario depende de:

-Monto de capital: dinero que el patrón tiene dispuesto para comprar Mano de Obra

-La Población: Número de personas que conforman la clase trabajadora.

4) Teoría de Marx: Existen dos categorías de trabajo:

-Trabajo socialmente necesario: tipo de trabajo necesario para producir los medios de subsistencia del trabajador.

-Trabajo suplementario (plusvalía): el que genera la ganancia con la que se quedará el capitalista.

5) Teoría de los salarios altos, se habla del siguiente ciclo:

Salarios altos llevan a Consumos altos, estos a Producción alta esta a su vez a Ventas altas, estas a utilidades altas, lo que posibilita nuevas inversiones, conllevando a una producción aún más alta que genera salarios más altos.

6) Teoría de la Productividad Marginal:

Todo factor de producción (tierra, capital, trabajo) es objeto de demanda, de acuerdo con su productividad física marginal, o sea, con el incremento en unidades de producción.

CLASIFICACION DE LOS SALARIOS

SEGUN:

1) FORMA DE PAGO:

- Moneda: Dinero
- Especie: alimentos y/o vivienda.
- Ambos

2) CAPACIDAD ADQUISITIVA:

- NOMINAL: Unidades monetarias entregadas al trabajador.
- REAL: Cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el dinero que ha recibido a cambio de su trabajo.

3) LOS LIMITES:

- Mínimos: Dinero mínimo para satisfacer las necesidades primarias del trabajador.
- Legal: Establecido por el Gobierno.
- Contractual: Según el contrato de trabajo

4) QUIEN LO RECIBE

- Personal
- Colectivo
- Equipo

5) TIPO DE TRABAJO:

- POR UNIDAD DE TIEMPO: Se paga el tiempo durante el cual la fuerza de trabajo está disponible.
- POR UNIDAD DE OBRA: Se paga una cantidad de unidades monetarias por unidad producida (a destajo).
- MIXTO: Incentivos. Se da como en unidad de tiempo, pero para este tiempo se establece un estándar de producción y por cada unidad que lo sobrepase se paga un excedente.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

Definición: Es una parte de la administración de personal que comprende la planeación, dirección, control y administración de las diferentes etapas relacionadas con la remuneración.

OBJETIVO GENERAL: Lograr que la remuneración sea adecuada a la importancia del empleo, acorde con las posibilidades de la

empresa, condiciones del mercado, activación general de la economía, eficiencia del empleado e importancia del puesto.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Respecto a:

1) EL TRABAJADOR:

- Retribuirlo de acuerdo a la labor que realiza
- Atraer empleados competentes
- Dar estabilidad al personal existente
- Proporcionar incentivos que estimulen el rendimiento

2) LA EMPRESA:

- Establecer salarios de acuerdo a la situación de la empresa
- Tarifas salariales de acuerdo a la importancia del puesto
- Planear, conocer, administrar y controlar los costos de M. de O.
- Organizar y racionalizar algunas actividades de la administración de personal:

*Ubicación de la función de administración de sueldos y salarios en la Empresa.

*Cuando la Empresa es pequeña el dueño lo hace todo.

*Mediana, aparecen mandos medios que realizan esta labor.

*Grande, hay Departamento de Relaciones Industriales que administra y por lo general se crea un Departamento de Ingeniería Industrial con las siguientes actividades: Métodos, tiempos, estándares, además de salarios.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

1. Descripción y evaluación de oficios:

Es el proceso de ubicar, definir, describir, evaluar, valorar, los diferentes oficios existentes en la empresa, que serán estudiados para establecer una estructura salarial.

2. Valoración de Méritos: Sistema que establece la calificación a la que "se hace acreedor" un trabajador por su conducta y aptitud dentro del trabajo en un periodo de tiempo determinado.

3. Sueldos y salarios: Definición y establecimiento de las políticas, normas, procedimientos, que permiten poner en práctica el sistema de administración de sueldos y salarios de la Empresa.

1. DESCRIPCION Y EVALUACION DE OFICIOS

ETAPAS:

a) Definición de cargos (oficios): La dirección de la Empresa define los oficios, motivo del estudio por sí sola o en convenio con el sindicato.

b) Descripción y análisis de cargos: Se obtiene la información referente a los oficios para un análisis y posterior evaluación, ubicación, requisitos, condiciones, etc.

c) Evaluación de oficios: El Comité de Evaluación define el sistema de evaluación a usarse, elabora el manual de evaluación y procede a evaluar los oficios.

d) Diagrama de descripción: Se grafica la situación existente en cuanto a salarios, contra puntaje asignado y se analiza la tendencia y la dispersión que se presente.



e) Encuesta salarial: Es la comparación y análisis con otras empresas similares (Estructura, rama de administración, número de personas, condición económica, etc) de los aspectos relativos al pago de Mano de Obra.

f) Estructura Salarial: Se determinan las implicaciones para la Empresa y los trabajadores, y la metodología de implantación de la estructura propuesta y asumida.

a) DEFINICION DE LOS OFICIOS:

Todos los oficios se pueden ubicar en una curva salarial, pero existen razones para:

a) Que no todos se incluyan

b) Separar -en la forma de análisis, estudio, estructuración de la curva-, los oficios en grupos principales:

-De producción, base u operativos. Calificados, semicalificados, no calificados.

-Administrativos: Oficina, manejo, dirección, administración.

La dirección de la Compañía individualmente los divide a criterio, o por políticas, o con los trabajadores establece la política a seguir al respecto.

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

Proceso por el cual se obtiene, analiza, describe, la información relativa a los cargos a estudiarse, para una posterior evaluación y ubicación de la estructura salarial.

TERMINOLOGIA:

-Ocupación (oficio): conjunto de cargos similares. Ej: Celadores, secretarias, *profesionales*.

-Cargo (puesto): conjunto de tareas (secretaria bilingue), *Ingeniero Indo*

-Tarea: conjunto de pasos. Ej: prender máquina, colocar papel, escribir, etc.

ETAPAS DE LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

ANALISIS DE CARGOS: (Recopilar y analizar la información)

Es un proceso por el cual se determina la información pertinente y relativa a un trabajo específico, mediante una observación y estudio, sirve para: definir funciones, seleccionar personal, montar programas de capacitación, evaluar los cargos, revisar las evaluaciones de cargos, programar ascensos, aplicar distribución de planta, métodos y tiempos, y en general para organizar estructuralmente a la empresa.

Preparación previa:

1) Establecer un comité coordinador: Que dirige, orienta, coordina, da pautas, políticas, procedimientos, divulga, calcula tiempos y costos, e informa acerca de la ejecución.

Debe ser conformado por mandos medios de las secciones que conforman el trabajo: Relaciones Industriales, Ingeniería Industrial, y las áreas sujetas al estudio.

2) Dar información a los niveles de la empresa: dirección, rangos medios, personal de base, debe dar a conocer los objetivos y beneficios del trabajo.

3) Estructuración del programa de trabajo

-Fijar objetivos

-Definir métodos y procedimientos a seguir

-Determinación del personal que participará y el tiempo a emplear

4) Preparación del material

-Aprobación del plan por la dirección

-Selección, formación y adiestramiento de los analistas.

METODOS PARA REALIZAR EL ANALISIS DE CARGOS.

1) DE LA OBSERVACION: Un analista entrenado e "idóneo" observa y toma notas acerca de la labor que realiza una persona en su área de trabajo, en especial aspectos previamente determinados como: duración, intermitencia, etc; sin olvidar detalles que pareciendo secundarios pueden influir posteriormente.

El analista antes de realizar las observaciones debe familiarizarse con la labor y conocer los distintos aspectos de la misma.

VENTAJAS:

Evita descripción por parte del trabajador

DESVENTAJAS:

- No da información completa.
- Requiere de mucho tiempo.
- No hay participación activa del trabajador.
- Se supedita a un sólo punto de vista.

2) METODO DEL CUESTIONARIO:

El trabajador, el supervisor o ambos responden directamente un cuestionario, previamente elaborado que incluya los diferentes aspectos sobre el trabajo y las condiciones en que este se realiza, luego el analista interpreta, ordena y normaliza la información.

VENTAJAS:

- Rápida obtención de la información.
- Mayor participación de los trabajadores y supervisores.
- Da un panorama global sobre el trabajo y sus condiciones.

DESVENTAJAS:

- Es difícil y dispendioso elaborar el cuestionario.
- Es difícil obtener información consistente y uniforme dada la diversidad de funciones y condiciones en las que se realiza el trabajo.
- Exige nivel alto para responder las preguntas.
- Hay poco contacto entre quien suministra la información y el que la requiere.

3) METODO DE LA ENTREVISTA:

Los datos se obtienen mediante preguntas que se hacen a una persona elegida entre quienes realizan el trabajo.

En general sirve como complemento a los otros.

VENTAJAS:

- Se puede obtener información de manera más completa y precisa.
- Alto grado de participación del entrevistado.

DESVENTAJAS:

- Requiere mucho tiempo
- Es costoso
- Despierta expectativas ante el entrevistado

4) METODO MIXTO: Combina los métodos anteriores. Observación y entrevista; entrevista y cuestionario.

INFORMACION A OBTENER EN UN ANALISIS DE CARGOS.

- Identificación del cargo
- Descripción de funciones y responsabilidades
- Exigencias respecto al trabajo
- Condiciones ambientales
- Observaciones

INFORMACION A INCLUIR EN UN A. DE C.

1) IDENTIFICACION DEL CARGO (Titulo): Título, código, otros nombres, localización al interior de la estructura de la empresa, fecha del análisis, número de puestos existentes, nombre y apellido del operario y el analista, sueldo o salario.

2) DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El objetivo es responder a:

*Qué hace? Actividad física (uso máquina, dispositivos, producción) y/o mental (Cálculos, fórmulas, raciocinio, ingenio, etc)

*Cómo lo hace? Métodos empleados

*Para qué lo hace? Finalidad del trabajo; justifica el qué y el cómo.

3) **EXIGENCIAS AL TRABAJADOR:** Se trata de detectar mediante diferentes preguntas las exigencias del trabajo, en relación con factores necesarios para su ejecución, como:

a) Habilidad

-Mental: Capacidad para tomar decisiones, grado de requerimiento de ser orientado en la labor.

-Manual: Destreza para manejar eficientemente las manos con el objeto de realizar adecuadamente la tarea; en algunos casos se requiere habilidad de los pies.

b) Esfuerzo:

-Físico: Pesos, posición y frecuencia

-Mental: Grado de concentración mental

-Visual

c) Responsabilidad: Por equipos, materiales, posibles errores, datos confidenciales, contactos, supervisión, manejo de dinero, etc.

d) Educación, experiencia:

-Educación formal o informal

-Experiencia en el cargo u otros similares

-Adiestramiento

4) **CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS:** Se hace para cada cargo.

*OBSERVACIONES: Se coloca todo lo que se considere necesario y/o conveniente para el adecuado análisis de cargos, y no considerado antes.

*REVISIÓN Y APROBACIÓN DE LOS ANÁLISIS DE CARGOS: Mediante un proceso de estudio de cada análisis de cargo, se debe llegar al consenso sobre el mismo y su aprobación por parte del analista, el trabajador y el supervisor.

5) **ENUMERACION Y DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

Exposición clara, concisa y detallada de las funciones (tareas, deberes específicos) que realiza el trabajador.

Generalmente se ordenan en tareas: normales, diarias, periódicas, especiales.

Al final se suele agregar:

- a) Realizar cualquier otra tarea relativa a su cargo que le encomiende su jefe. En algunos casos esta parte es usada en contra del trabajador, haciendolo ejecutar labores que de otra forma podrian ser tomadas como desmejoramiento de la labor.
- b) Informar al superior inmediato acerca de cualquier anomalia que encuentre en su trabajo, como tambien de cualquier tiempo perdido por alguna razon (justificable).
- c) Mantener aseado el lugar de trabajo y cuidar debidamente los materiales, equipo, herramientas e implementos a su cargo.
- d) Conocer y cumplir el reglamento interno de la empresa. En muchos casos los empresarios no colocan este en lugar visible y con letra grande.
- f) Mantener buenas relaciones con compañeros y superiores.

c) EVALUACION DE OFICIOS

Se usa para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás, en una empresa; para lograr una correcta organización de la empresa y remuneración del personal.

OBJETIVOS:

- jerarquizar adecuadamente los puestos y los salarios
- Definir correctamente los salarios para oficios nuevos y ya existentes.
- Servir de base para establecer incentivos
- Servir de base para establecer politicas de ascenso de personal y aumento de salarios.

DEFINICIONES:

EVALUACION DE OFICIOS: Fija el salario absoluto del cargo, o sea, el que se paga cuando el rendimiento es menor o igual al 100%.

INCENTIVOS: Fija el salario en exceso del trabajador cuando su rendimiento es mayor al 100%.

SISTEMAS DE EVALUACION, se dan de dos tipos:

- I) **CUALITATIVOS:** Jerarquización, clasificación o Ranking
- II) **CUANTITATIVOS:** (más profundos)

- Comparación de factores
- Por puntos

QUIEN HACE LA EVALUACION?

a) **PERSONAL DE LA EMPRESA**, generalmente se conforma un Comité de Evaluación de Oficios impar; lo conforman el Analista de Ingeniería Industrial, el representante de trabajadores, el jefe de producción o el jefe del área evaluada.

VENTAJAS:

- 1) Existe conocimiento de la Empresa, por parte de los miembros del Comité.
- 2) Facilita la Administración posterior del sistema.
- 3) Existe mayor participación de quienes estarán "afectados" por el programa.

DESVENTAJAS:

- 1) Falta de conocimiento y experiencia sobre sistemas de evaluación, por parte de los miembros del comité.
- 2) hay poca objetividad.

b) **ASESORES EXTERNOS:** Contratar firmas existentes para ello.

VENTAJAS:

- 1) Mayor objetividad
- 2) Se aprovecha la experiencia
- 3) Menor tiempo de ejecución

DESVENTAJAS:

- 1) Desconocimiento de la Empresa
- 2) No hay participación de los empleados

c) **MIXTO:** Personal interno y externo

VENTAJAS:

- Se integra conocimiento interno y experiencia externa
- Se capacita al personal de la empresa

DESVENTAJAS:

- Se presta a conflicto entre el personal de la Compañía y los

asesores
-Es costoso

1) SISTEMA DE JERARQUIZACION

Clasifica los cargos en orden de importancia, tomándolos en conjunto, o sea, sin descomponerlos, basándose en una comparación de un cargo con otro.

Quien jerarquiza puede ser una persona o el Comité de Evaluación.

METODOS:

1) De inferior a superior: Para la descripción de cargos se escoge el de deberes y responsabilidades más sencillas, y ese será el último cargo, se repite el proceso, se halla el penúltimo y así sucesivamente.

2) Columnas alternas: Principio psicológico del contraste se abren dos columnas. Los mejores y los peores y éstos se dividen en primer mejor, primer peor y se contrastan y así sucesivamente.

3) División en grupos: Para cada grupo se abre una tarjeta con nombre del cargo y descripción, las tarjetas van al evaluador y estas se clasifican así:

Mejores: Mejor de los mejores
Peor de los mejores

Peores: Mejor de los peores
Peor de los peores

4) Comparación por parejas: Cada trabajo se compara sistemáticamente con los demás y se determina cual es el mejor.

Se hacen $N(n-1)$ comparaciones; donde $n = \#$ de cargos

2

Es útil cuando el número de oficios a evaluar es alto para verificar diferentes significados entre los conceptos de dos evaluadores se utiliza el coeficiente de Sperman = $R = 1 - \frac{6d^2}{n(n^2-1)}$

donde $R =$ Coeficiente de correlación
 $d =$ Número de conceptos entre dos personas
 $n =$ Número de trabajadores a evaluar

Si $R \geq 0.8 \implies$ No hay diferencias significativas y no hay problema.

INTEGRACION DE ESCALAS

Luego de ordenar un departamento, este orden se compara con el orden de los demás departamentos.

2) SISTEMA DE CLASIFICACION O RANKING:

Consiste en clasificar los trabajadores que se han de valorar, en categorías o clases previamente establecidas y dentro de estas, en grados previamente definidos.

Se conoce también como: Clasificación en categorías; graduación previa, encasillamiento en grados.

PROCEDIMIENTO:

1) ESTABLECER LAS CATEGORIAS O CLASES.

*Definir el número de categorías:

Basándose en las características de los diferentes cargos a evaluar, se determina el número de categorías a establecer. Que varía de acuerdo a:

-Tipo de trabajo que se realiza, políticas existentes o a existir sobre la remuneración, el número de trabajos en la Empresa, la organización estructural de la misma, generalmente varían entre 3 y 10 categorías.

Se debe tener en cuenta:

-A mayor variación entre los trabajos extremos, mayor será el número de clases.

-El conjunto de clases abarcará el total de trabajos a evaluar y posibles nuevos trabajos.

Algunas clasificaciones en categorías:

- a) Trabajos manuales (calificados, semicalificados, no calificados)
- b) Trabajos administrativos
- c) Trabajos de ventas
- d) Trabajos técnicos
- e) Trabajos directivos
- f) Trabajos mandos medios

*Definición de las categorías:

Luego de definir el número de categorías, se define cada una de ellas enunciando claramente el nivel de dificultad y responsabilidad que caracteriza al conjunto de empleos que la

componen.

2) ESTABLECER GRADOS:

Se trata de establecer los factores comunes a los trabajos en cada categoría y dar un valor relativo a la mayor o menor presencia de tales factores. Algunos son:

- Naturaleza del trabajo
- Dificultades y responsabilidades
- Educación
- Experiencia
- Habilidades
- Esfuerzos

3) UBICACION DE LOS CARGOS:

Se establece el grado que mejor describe el conjunto de deberes, responsabilidades y requisitos para cada uno de los oficios a evaluar.

Ejemplo: definición de grados para trabajadores manuales:

GRADO 1: Obreros calificados que realizan trabajos para cuya ejecución se precisan conocimientos técnicos y prácticos referentes a la tecnología del trabajo o a la interpretación de diseños, conseguidos en escuelas profesionales o mediante una instrucción equivalente o una especial capacidad y habilidad logradas mediante el necesario aprendizaje y que cumplen debidamente todos los trabajos inherentes a su especialidad que le sean confiados.

GRADO 2: Ejecutan trabajos para los que se requiere una capacidad práctica específica o que manejan máquina efectuando controles e intervenciones para las que se precisan buenos conocimientos teórico-prácticos.

GRADO 3: Ejecutan trabajos para familiarizarse, en los cuales se necesita un periodo de práctica y conocimientos profesionales de tipo elemental.

GRADO 4: Ejecutan trabajos ligeros o sencillos de carácter repetitivo o semi-repetitivo, para acostumbrarse y para los que no necesitan conocimientos profesionales, siendo suficiente un periodo mínimo de práctica.

GRADO 5: Ejecutan labores elementales que están ligeramente ligadas al proceso productivo.

VENTAJAS: (Sistema de clasificación)

- Sencillo fácil de entender

-Requiere poco tiempo para su ejecución, aplicación e instalación.

DESVENTAJAS:

- Valoración global de los trabajos, impide comparar los factores en forma uniforme.
- Pueden presentarse ambigüedades, en cuanto a que un oficio se puede presentar en dos categorías.
- Es difícil redactar y justificar las categorías
- No establece la jerarquía entre los trabajos ubicados en un mismo grado
- Puede existir la tendencia a valorar con base en el salario actual o en la persona que ejecuta el trabajo.

SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES

Consiste en construir una escala monetaria para cada uno de los factores considerados, en la cual a manera de guía se ubican unos trabajos claves.

CONSIDERACIONES:

- Surge buscando disminuir algunos defectos del sistema por puntos.
- Comparación de factores y puntos son sistemas analíticos, que consideran los trabajos descompuestos en varios factores para su valoración, la cual se expresa en forma cuantitativa.
- El sistema ubica y valora en pesos cada trabajo en cada factor, basándose en los trabajos claves definidos.
- El sistema es semejante al de jerarquización, pero jerarquiza factor por factor y se distribuye la tarifa de cada trabajo clave entre los diferentes factores según su importancia.

PROCEDIMIENTOS:

1) Selección de factores: Se seleccionan los factores fundamentales, o sea, los que en mayor o menor proporción inciden en el trabajo.

Luego se definen para estudiarlos y hacerlos comprensibles para cada miembro del comité como herramienta de su posterior trabajo.

Los factores más comúnmente usados son: exigencias mentales, físicas, habilidades, responsabilidades, condiciones de trabajo.

2) Selección de trabajos claves: Trabajo clave es aquel que es representativo de los trabajos que se pretenden evaluar, debiendo tener las siguientes características.

- Definición clara y precisa, que no admita diferentes interpretaciones.
- Que los salarios asignados sean justos, adecuados al valor del trabajo que en ellos se realiza y ubicados dentro de la tendencia de salarios del medio.
- Deben ser estables, o sea, con funciones y actividades que no cambien en el tiempo.
- Representativos del conjunto de labores que se desarrollan en la Empresa.

Se recomienda un número de trabajos claves entre 15 y 25, teniendo en cuenta el número de trabajos a evaluar.

El Comité de Evaluación debe tener claramente definidas y estudiadas las descripciones de tales trabajos claves, unificando sus criterios sobre ellos.

3) Jerarquización de los trabajos claves: Para cada factor se jerarquizan los diferentes trabajos claves, por parte de los miembros del comité unificando sus criterios sobre ellos.

4) Distribución de la tarifa media para cada trabajo clave: Se distribuye la tarifa actual de cada trabajo clave, entre los factores fundamentales; se puede hacer primero una distribución porcentual, para luego llevarlo a pesos.

5) Comparación de resultados: Obtenidas dos jerarquizaciones en cada factor de los diferentes trabajos claves, se analizan en su conjunto.

Las dos jerarquizaciones deben ser iguales si los trabajos claves están bien definidos; de lo contrario el comité debe analizar la causa de la disparidad, llegando a unificar criterios; si no es posible se eliminan los trabajos claves que distorsionan la jerarquización.

6) Escala de comparación: Se constituye la Escala para la valoración de los trabajos restantes; en algunas ocasiones es necesario incluir otros trabajos claves cuando la diferencia entre dos trabajos claves diferentes es considerable.

7) Valoración de los otros trabajos: Para cada factor se ubican los otros oficios y al final se suma horizontalmente y se obtiene la tarifa de cada uno de los oficios evaluados.

VENTAJAS:

- Buen grado de precisión al analizar trabajo por trabajo y factor por factor.
- Consistente al establecer una relación fija entre el trabajo y su remuneración.
- Una vez definida la escala para los trabajos claves, el resto de trabajo es relativamente fácil.
- Da directamente la valoración en pesos.

DESVENTAJAS:

- Difícil de explicar
- Lenta aplicación
- No responde ágilmente a las variaciones que se presenten en los salarios.
- Al variar alguna función en un puesto clave, se falsea la escala.

DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

Luego de determinar la valoración de los trabajos, se puede establecer la estructura salarial.

1) **AGRUPACION DE LOS TRABAJOS EN CLASES:** La valoración posibilita tener una lista que muestra los trabajos en orden de importancia.

VENTAJAS DE NO AGRUPAR:

- Cada trabajo queda clasificado de acuerdo con su valoración evita tener que explicar que en una misma clase existan trabajos diferentes con igual remuneración.
- A cada trabajo se asigna un salario consecuente con la valoración obtenida.
- No se tienen que determinar los límites para cada clase.

DESVENTAJAS DE NO AGRUPAR:

- Si existe un gran número de trabajos es muy difícil y costoso administrar la multiplicidad de salarios.
- Aunque la valoración se haya hecho con gran cuidado, se pueden haber cometido pequeños errores, que tienden a eliminarse al agrupar en clases aquellos trabajos de aproximadamente el mismo valor.
- Aunque las clases se hayan limitado de tal forma que reúnan los trabajos de parecida dificultad, siempre existe diferencia entre ellos, lo cual resulta difícil de explicar y justificar.

DETERMINACION DEL NUMERO DE CLASES:

Factores a tener en cuenta:

1) Políticas de la Compañía sobre aumento de sueldos.

*Por mérito: Calificación de méritos; el aumento de sueldo no se

relaciona con el valor del trabajo, sino con el desempeño del individuo que lo realiza, entonces la agrupación en clases de los trabajos es totalmente independiente de este factor.

*Por antigüedad: De manera sistemática, el número de clases es independiente de los incrementos que se conceden por este concepto a los empleados.

*Por ascensos: Cada aumento supone que el empleado cambia de actividad y pasa a desempeñar otro trabajo de mayor importancia. Es necesario establecer un mayor número de grupos o clases que proporcionen un número mayor de escalones al de los dos sistemas anteriormente mencionados.

2) Límites de diferencia en dificultad y número de trabajos que deben agruparse.

-Límite de diferencia en dificultad

Si los trabajos pertenecen a un mismo nivel de dificultad, no es posible establecer un gran número de clases, que sean diferentes entre sí. Si cada trabajo no puede distinguirse de los demás, es difícil justificar la agrupación de los mismos. Entre más extensa es la diferencia entre los límites mayor será el número de clases que se fijen.

-El número de trabajos: Si es relativamente pequeño, normalmente es necesario un menor número de clases y viceversa.

3) Tradición dentro de la Empresa: Esta no es una justificación para perpetuar los errores, existe marcada resistencia a toda modificación de las estructuras existentes. Si estos se ajustan al nuevo programa lo más práctico será efectuar cambio en cuanto al número de clases.

DETERMINACION DE LA REMUNERACION INDIVIDUAL

-La valoración de un puesto es impersonal y no se relaciona con el problema del modo en que se ejecuta un trabajo.

-La dirección decide si todos los individuos que ocupan puestos en un mismo nivel, deben ser igualmente remunerados y de lo contrario como debe determinarse la remuneración.

-La remuneración individual puede implicar diferentes tasas de salarios o remuneraciones base, cuando los aumentos son generalmente permanentes; o bonificaciones cuando el pago extraordinario del individuo varía directamente con su producción.

METODOS PARA FIJAR LA REMUNERACION INDIVIDUAL: VALORACION INDIVIDUAL, INFORMAL, AUTOMATICA

Existen cuatro enfoques básicos para determinar la remuneración individual: salario individual, enfoque informal, enfoque automático y enfoque de méritos.

1) Sueldos individuales: Las diferencias en la remuneración, basada en los méritos no son siempre necesarias o deseables dentro de cualquier clasificación de un puesto.

Estas sólo son adecuadas cuando el rendimiento de dos empleados en el puesto puede variar significativamente.

2) Enfoque informal: cuando se toma una decisión sobre remuneración individual sin orientaciones o controles formales.

-Se debe conocer adecuadamente a la persona

-Que sea observada regularmente

-Se debe contar como mínimo, con hechos básicos, referentes a nivel de sueldo, aumentos previos, etc.

3) Enfoque automático: La cantidad de aumento en el sueldo y el período de revisión, se encuentran predeterminados.

Se aplica a puestos de Nivel Inferior y en situaciones en las que el sindicato no está dispuesto a permitir que la dirección retenga el derecho de aumentar el sueldo de los empleados, o cuando la dirección no hace un adecuado trabajo de observación y valoración del rendimiento de los empleados.

Este enfoque anula totalmente el rendimiento o los méritos individuales de las decisiones de remuneración, o sea que el único incentivo es el permanecer en la empresa lo suficiente para que el sueldo alcance un nivel satisfactorio.

Ej: PROGRAMA DE AUMENTOS AUTOMATICOS

Nivel de remuner.	Sueldo Inicial	Paso I	Paso II	Paso III	Paso IV	Paso V
1	1.47	1.51	1.56	1.61	1.66	1.71
2	1.58	1.63	1.68	1.73	1.78	1.83
3	1.70	1.75	1.80	1.85	1.90	1.96
4	1.83	1.88	1.93	1.99	2.05	2.11
5	1.96	2.02	2.08	2.14	2.20	2.26
6	2.10	2.16	2.22	2.29	2.36	2.43
7	2.25	2.32	2.39	2.46	2.53	2.60
8	2.42	2.49	2.56	2.64	2.72	2.80
9	2.60	2.68	2.76	2.84	2.92	3.00

4) Enfoque calificación de méritos: Si la diferencia entre el rendimiento y la producción individual es importante, se establece alguna base para compensar a los empleados por esta

diferencia.

Supone que el rendimiento puede ser observado con una razonable precisión, aunque no sea objetivamente medido.

El primer paso es la valoración del rendimiento del empleado por parte del supervisor.

La calificación se hace esencialmente con el mismo proceso utilizado en los programas de valoración de empleados y ejecutivos. Ambos se relacionan con una estimación del rendimiento, el uso que se dà a la valoración es lo que distingue a los dos procesos.

Calificación de méritos: Determina aumentos de sueldo.

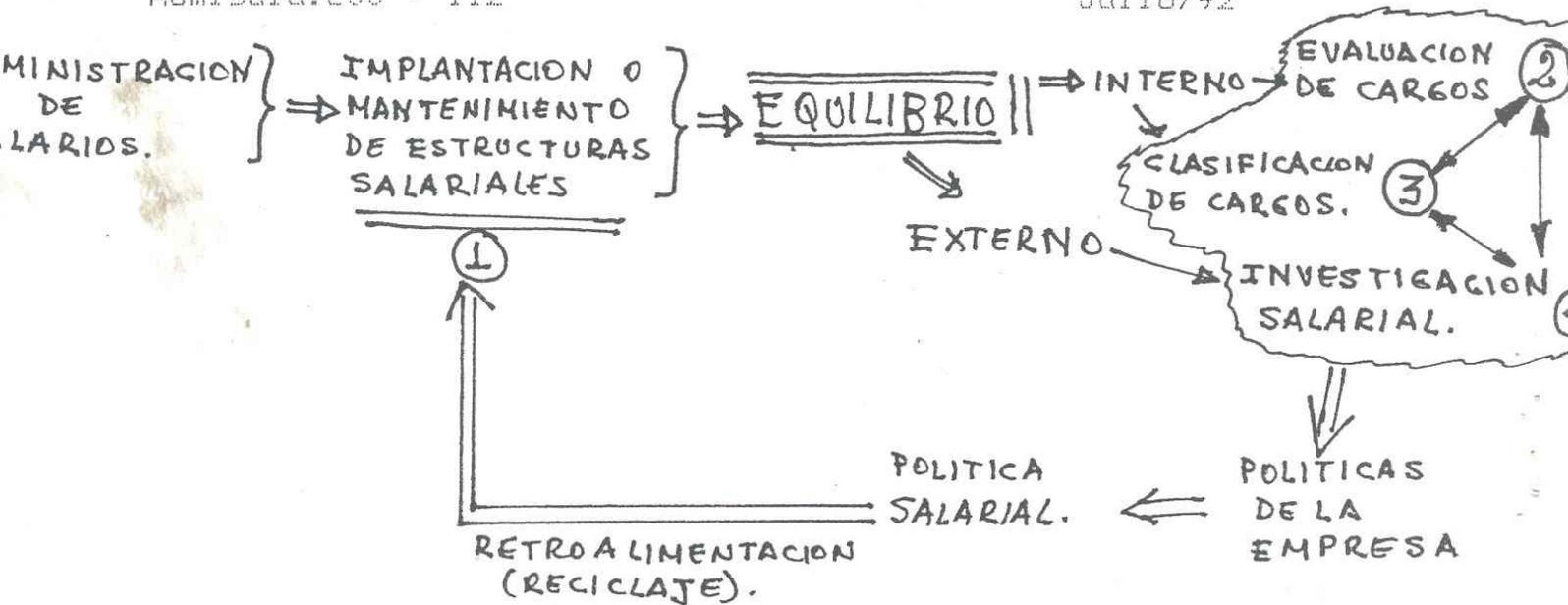
Valoración de méritos: Para el adiestramiento y el desarrollo.

TECNICAS PARA LA CALIFICACION DE MERITOS

Los diferentes tipos de técnicas tienen tres cosas en común:

- 1) Sirven - máximo-, para orientar el pensamiento de los directivos respecto al rendimiento, el potencial o las cualidades personales del empleado.
- 2) Sólo representan un inventario de dichos factores en una situación de trabajo determinada, lo cual no dice que tan grande debe ser el aumento que se conceda por méritos, ni explicar por qué existen estas condiciones de rendimiento o cómo podrían mejorarse.
- 3) Ninguna técnica representa un sustituto del juicio del directivo, ni representa un dispositivo científico o en método objetivo.

ADMINISTRACION DE SALARIOS: Conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios "equitativas y justas" en la organización.



INVESTIGACION SALARIAL:

Antes de definirse las escalas de salarios de la Compañia es conveniente analizar los salarios de la comunidad (entorno).

Comparación de Sistemas de Evaluación de Cargos

Base para la comparación	Tabla de comparaciones	
	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo vs cargo	1. Sistema de escalonamiento de cargos (jerarquización)	4. Sistema de comparación por factores
Cargo vs Escala	2. Sistema de categorías predeterminadas. (Clasif. cargo)	3. Sistema por puntos

DELINEAMIENTO DE LA RECTA O CURVA SALARIAL

Luego de evaluar y clasificar los cargos se elabora la curva salarial, que representa la línea de tendencia de los salarios teóricos a lo largo de la amplitud de variación de los puntos atribuidos a los cargos.

El método de correlación entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos involucrados, es el método de los mínimos cuadrados.

Es un proceso matemático para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

En la determinación de la línea de tendencia la suma de los desvíos de los diversos puntos de la línea (o sea, la diferencia entre un punto y la línea) deberá ser igual a cero, y la suma de los cuadrados de los desvíos deberá ser menor que la suma de los cuadrados de los desvíos observados a partir de cualquier otra recta que se trace. Por eso la línea obtenida es única.

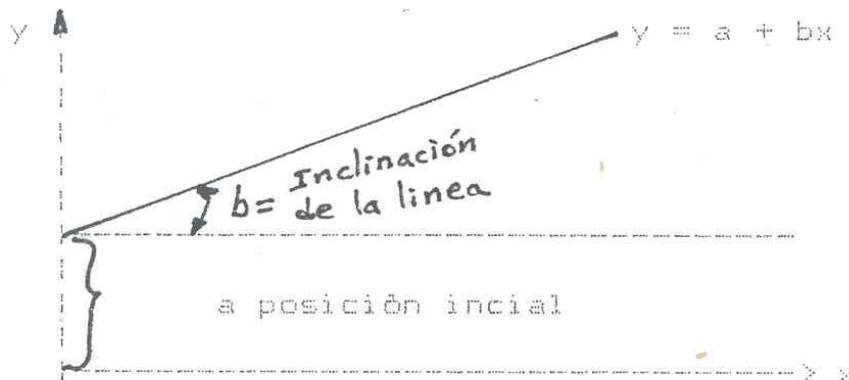
Utiliza el análisis llamado de correlación lineal simple (regresión con 2 variables).

- 1) Variable independiente (x) = Volumen de salarios.
- 2) Variable dependiente (y) = Salarios
- 3) a = posición inicial de la recta salarial
- 4) b = tasa variable del salario

N = Número o conjunto de datos (puntos conocidos representados en el gráfico)

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$



ESCALAS SALARIALES

DETERMINACION DE LA LINEA DE TENDENCIA

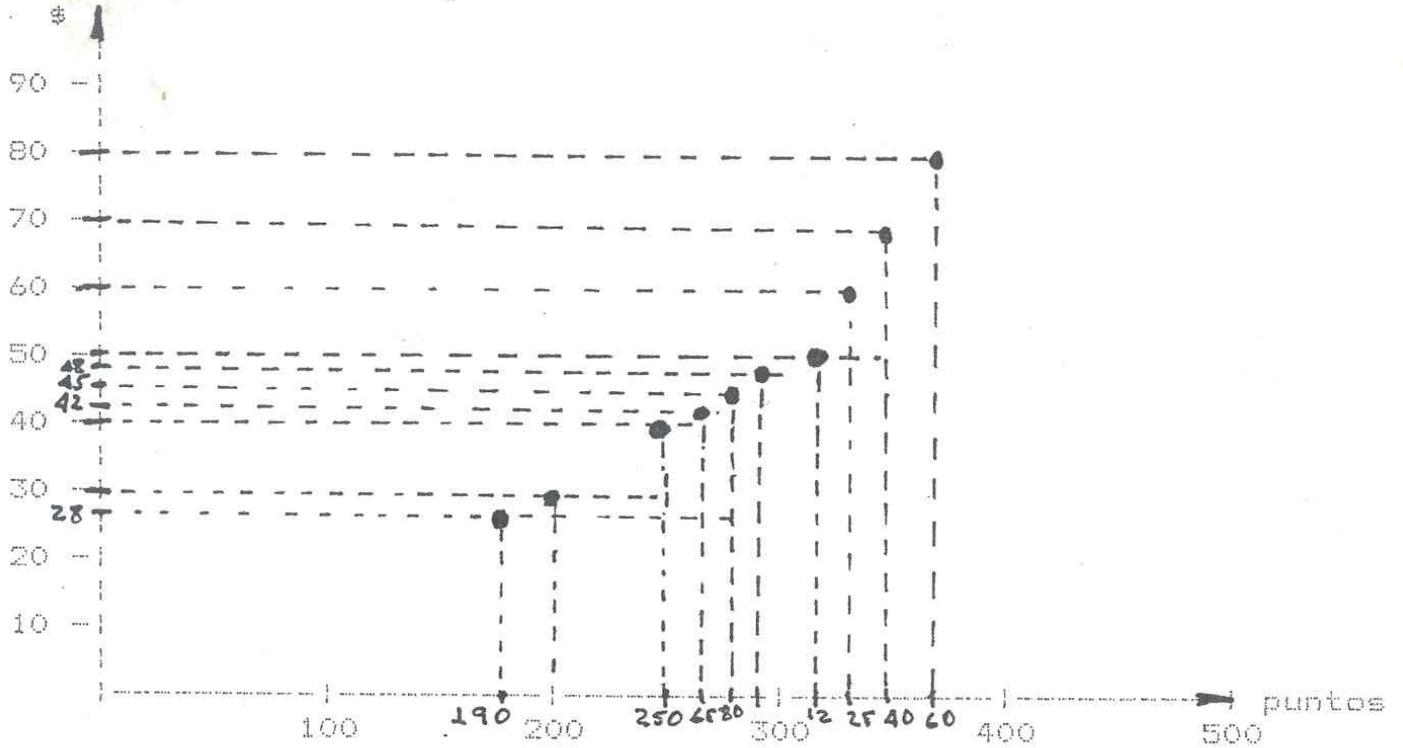
Se traducen los valores relativos de los trabajos a términos monetarios; aunque la valoración de los trabajos constituye el

aspecto más importante para establecer la estructura salarial, no es el único factor determinante, para que la estructura sea justa y equitativa es necesario considerar otros factores: de índole interna (objetivos, políticas, capacidad financiera de la organización y salarios actuales) y de índole externa (nivel de salarios de la zona o industria) encuesta de salarios.

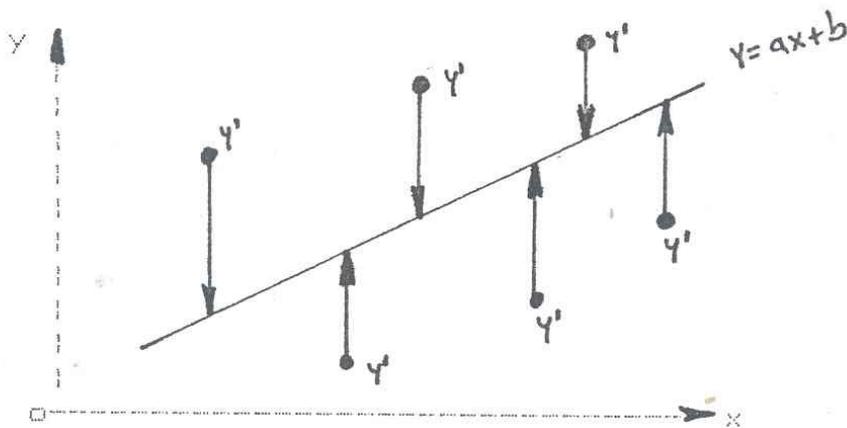
Determinar la línea de tendencia en el sistema de puntos

Factores	Educación				Experiencia				Habilidad				Esfuerzo					Responsabilidad				Condiciones de trabajo				Total Puntos	Salario Diario			
	10%				13%				40%				Físico y/o Visual 12%					20%				5%								
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	I	II	III	IV					
Operador	12				16				66				24					66			6								190	2
Asistente de Servicios Generales		25			16				66							48		33						12					200	3
Operador		25				32			66							36			66								25		250	4
Operador		25				32			133				24											18					265	4
Conductor		25						65	133		12													12					280	4
Alfombrero			37					48	66							48			66								25		290	4
Electricista			37					48	133							36			33								25		312	5
Mecánico				50				48	133							36			33								25		325	6
Alfombrero		25				16						200							60	33				6					340	7
Supervisor																														
Supervisor		25				17						200	12											100	6				360	8

Con los datos anteriores se hace el diagrama de dispersión haciendo corresponder la valoración obtenida con el respectivo salario para cada cargo.



Usando el método de los mínimos cuadrados.



$$\frac{\sum [y' - (ax + b)]^2}{N}$$

N = Nro. de puntos.
 y = Salario
 x = Nro de puntos de la valoración

a = Valor en pesos de cada punto; b = Intercepción con el eje y

$$a = \frac{N (\sum xy) - [\sum x \sum y]}{N (\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{[\sum y \sum x^2] - [\sum x \sum xy]}{N (\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

x	y	xy	x ²
190	28	5320	36100
200	30	6000	40000
250	40	10000	62500
265	42	11130	70225
280	45	12600	78400
290	48	13920	84100
312	50	15600	97344
325	60	19500	105625
340	70	23800	115600
360	80	28800	129600
$\Sigma x=2812$	$\Sigma y=493$	$\Sigma xy=146670$	$\Sigma x^2=819494$

$$a = \frac{(10 \times 146670) - (493 \times 2812)}{(10 \times 819494) - (2812)^2}$$

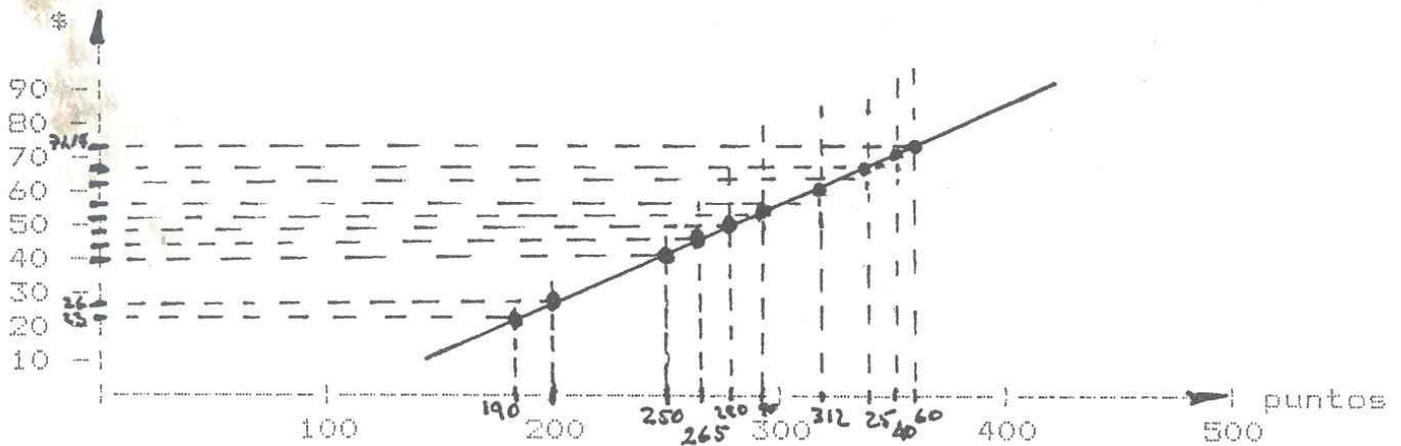
$$a = 0.279$$

$$b = \frac{(493 \times 819494) - (2812 \times 146670)}{(10 \times 819494) - (2812)^2}$$

$$b = -29.296$$

$$y = 0.279x + (-29,296)$$

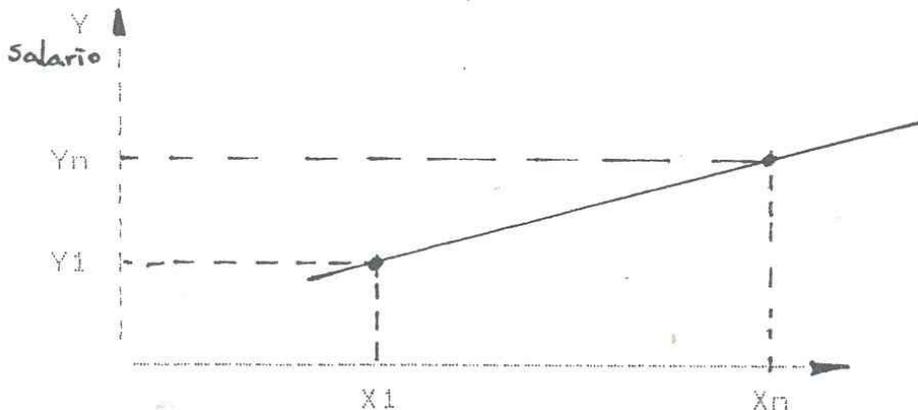
PUNTOS	SALARIOS AJUSTADOS
190	23.71
200	26.50
250	40.45
265	44.65
280	48.82
290	51.61
312	57.75
325	61.37
340	65.56
360	71.14



TIPOS DE ESCALAS O ESTRUCTURAS SALARIALES

1) **ESCALA CONTINUA:** En esta línea de tendencia constituye a cada puntuación por si sola la estructura de salarios.

A cada puntuación diferente corresponde un salario diferente y todos los trabajos con igual puntuación reciben el mismo salario.



Es poco usada, por ser rígida, por ejemplo, técnicamente es imposible montar un sistema de escalafón, a través de esta escala, o para crear incentivos, el trabajador no tiene posibilidad de conseguir mejores ingresos; aún ocupando el mismo cargo.

2) **ESCALA DE INTERVALOS SIMPLES:**

Presume la división de los trabajos en clases.

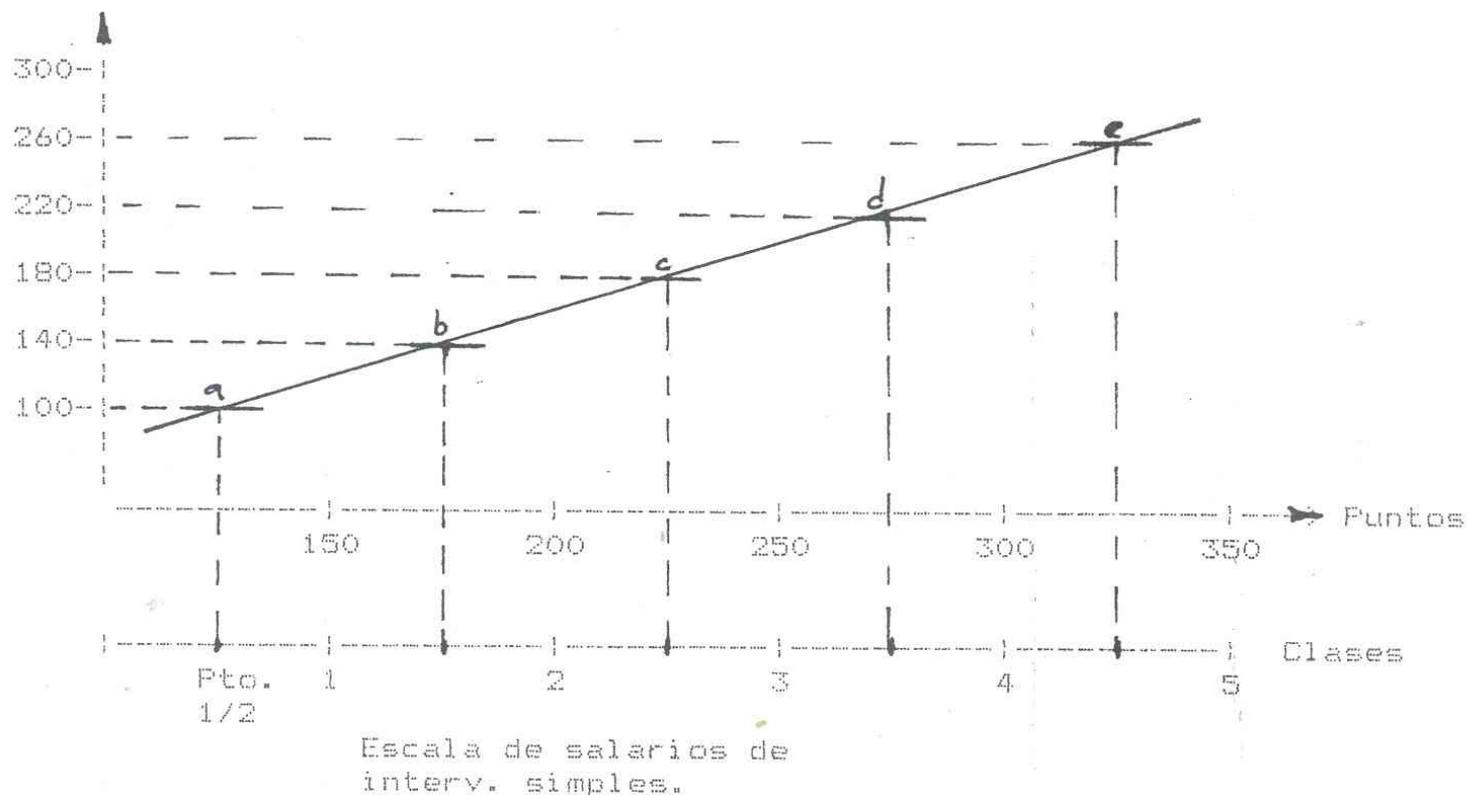
Los trabajos con diferente puntuación pueden recibir salarios iguales, caso de los trabajadores que pertenecen a una misma clase. Los trabajos con igual valor relativo o puntuación, reciben el mismo salario.

Para construir esta escala, se trazan líneas perpendiculares por los puntos medios de las escalas hasta cortar la línea de tendencia, y por estos puntos (a, b, c, d, e), se trazan horizontales cuyos límites deben coincidir con los de las clases, en el eje vertical se señalan los salarios de cada uno de ellos. El conjunto de tramos horizontales constituye la escala de intervalos simples.

Al existir un salario único por clase se facilita el cálculo de la nómina, al existir un número reducido de salarios es más fácil calcular presupuestos y costos.

No es apropiado para implantar un sistema de clasificación por méritos.

El hecho de ofrecer un solo salario a todos los trabajos de cada clase hace que decaiga la iniciativa personal.



3) ESCALA DE LIMITES DE SALARIOS POR CLASES

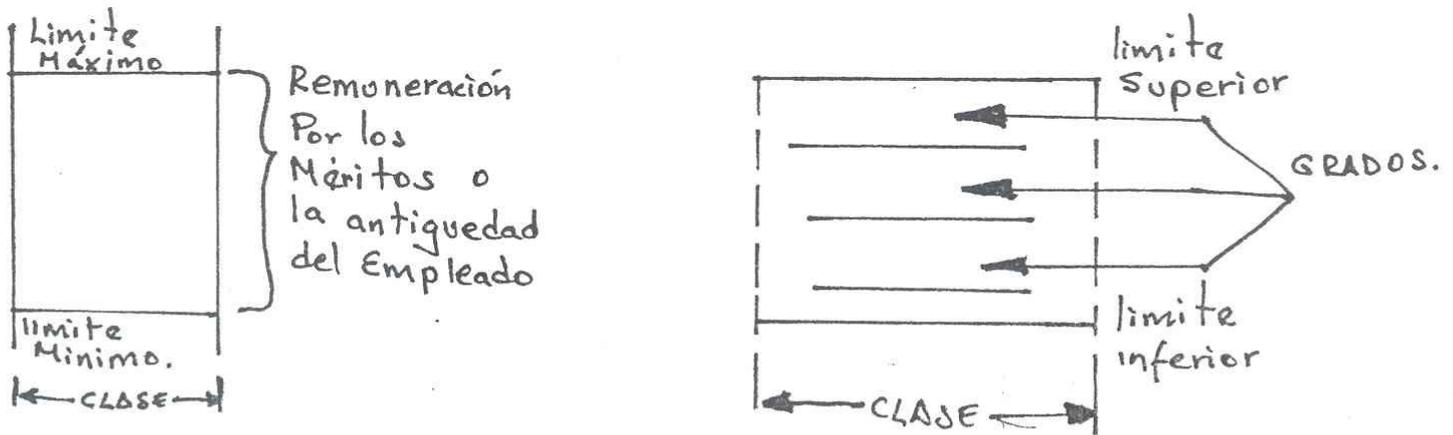
Se establece un límite máximo y otro mínimo dentro de cada clase.

Sirve para involucrar dentro del salario los méritos y la antigüedad del empleado.

-Trabajos con diferente puntuación pueden recibir salarios básicos iguales. Específicamente todos los trabajos que perteneciendo a una misma clase, estén en el mismo nivel entre los límites.

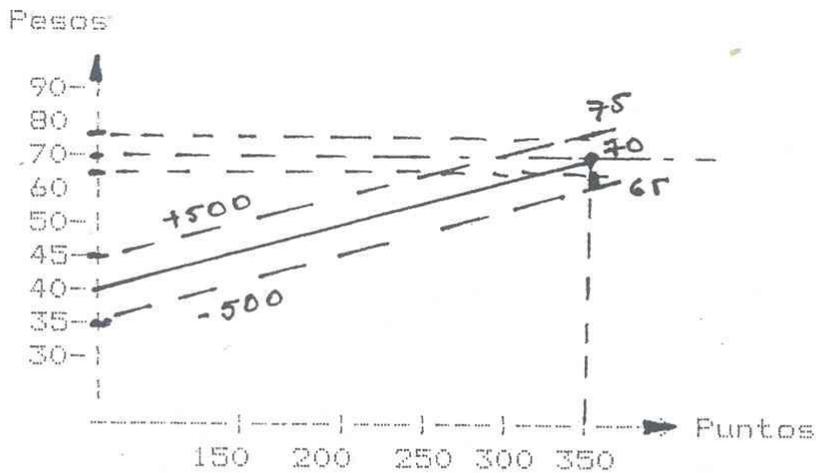
-Trabajos con la misma puntuación pueden recibir salarios distintos, por mérito o antigüedad.

Para determinar la amplitud entre los límites de cada clase conviene establecer varios grados diferenciales, de tal que la diferencia de salario suponga para el trabajador un incentivo suficiente.



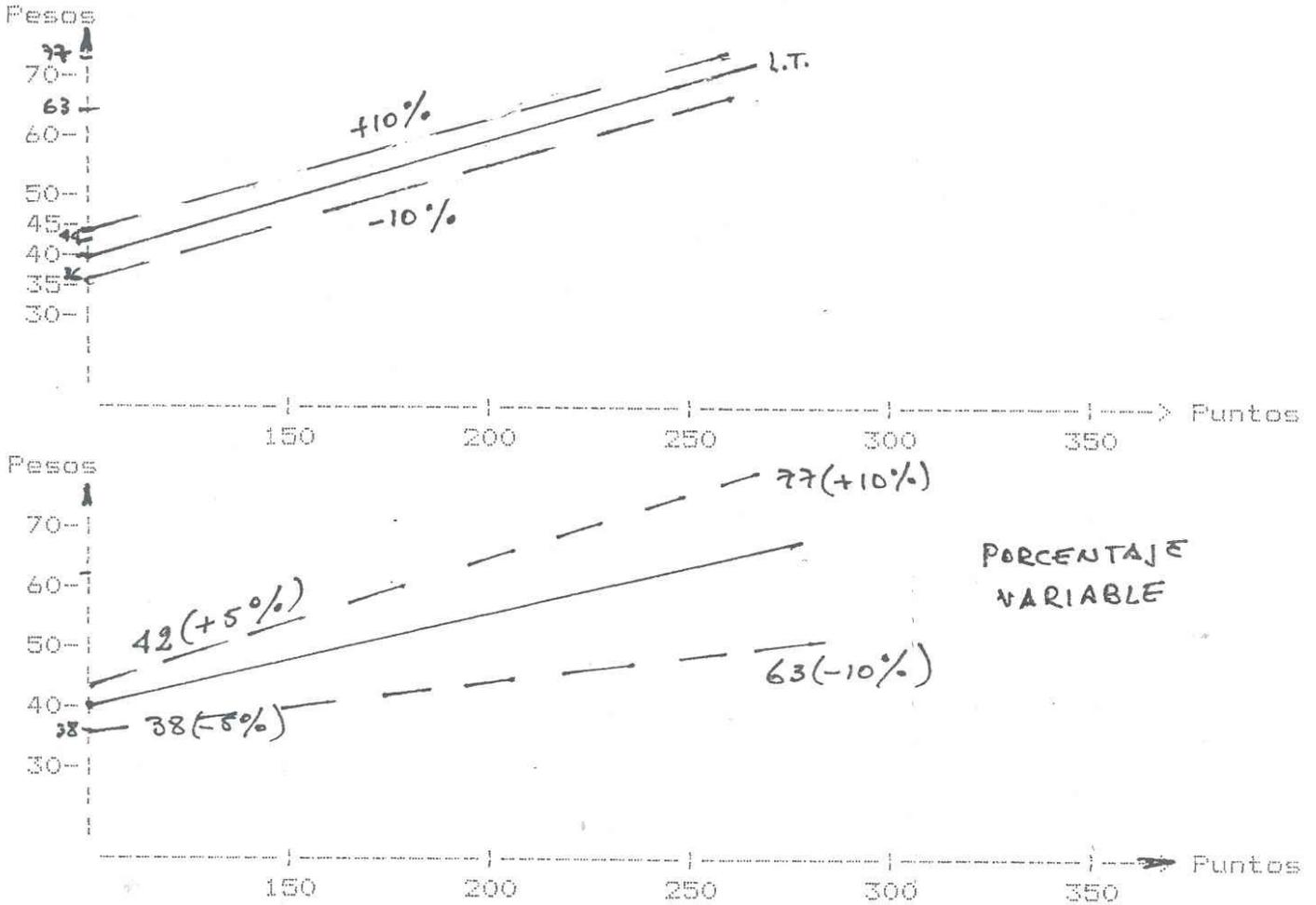
FORMAS DE FIJAR LAS LINEAS LÍMITES:

-Con margen constante de salario: se trazan las líneas límites a la línea de tendencia.



-De porcentaje constante: Se determina un porcentaje de valoración en más y en menos con respecto a la línea de tendencia.

Esta forma establece un tratamiento más equitativo para los trabajadores de ambos extremos de la escala.



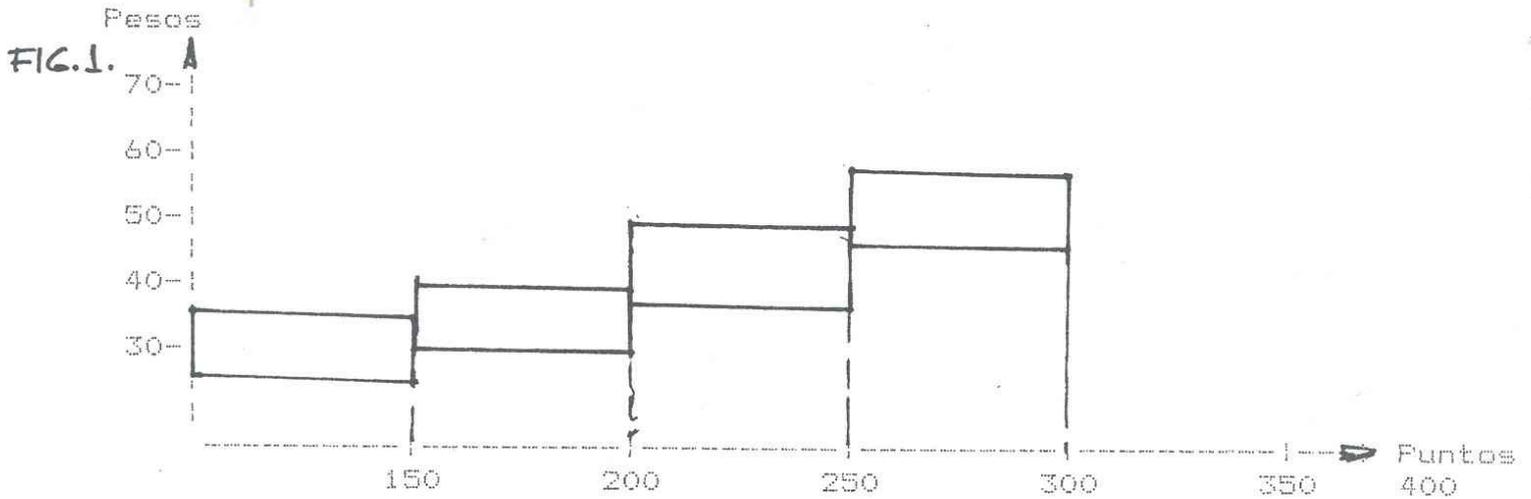
-De porcentaje variable: Se establece un porcentaje sobre los valores de la línea de tendencia y se va variando a lo largo de ésta. Por lo general la variación es creciente. En este sistema se puede tomar también un porcentaje distinto para fijar la línea superior e inferior.

Luego de haber tomado las líneas límites, se trazan las márgenes de salarios por clases, y se siguen las siguientes normas:

-Se trazan perpendiculares por los puntos medios de los intervalos hasta cortar la línea límite superior.

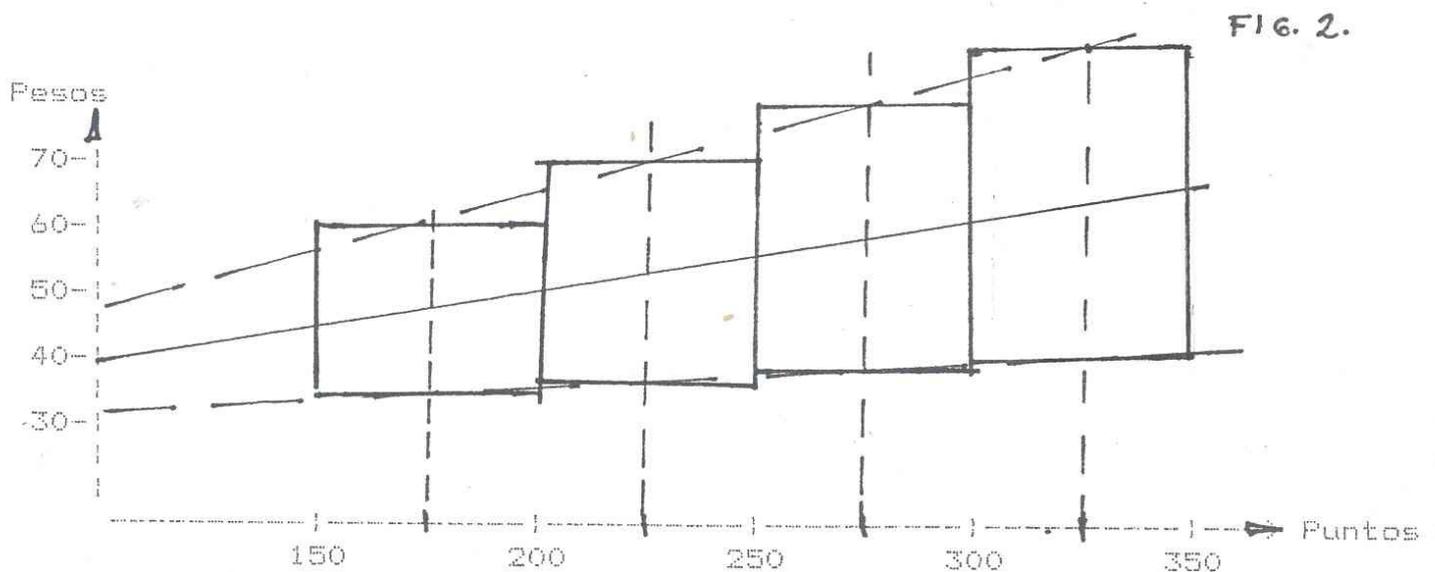
-Se trazan horizontales por los puntos de intersección de las líneas límite superior e inferior, de tamaño igual al de los intervalos.

-Se trazan verticales entre cada par de horizontales, y ellas constituyen los límites divisorios entre cada clase. (FIG.2)



SUPERPOSICION DE LOS MARGENES DE SALARIOS: (FIG.1)

Al establecer márgenes entre clases contiguas se originan las siguientes situaciones en la estructura de salarios:



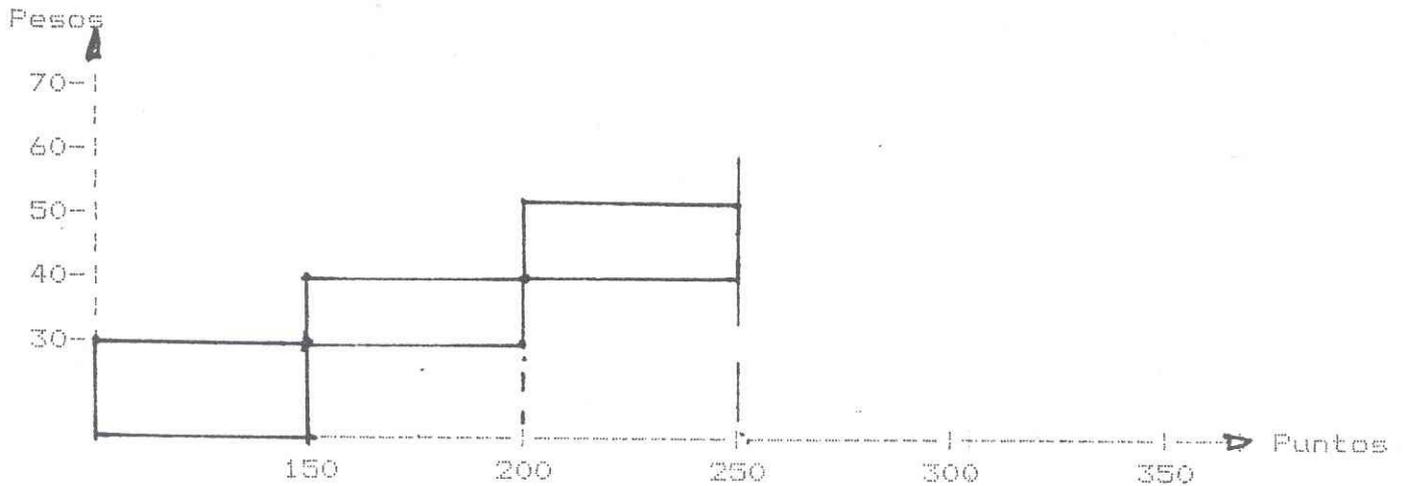
1) Salario Mínimo puede ser menor que el salario máximo de la clase inmediatamente inferior.

Sus defensores dicen que puede atenuar los posibles errores de la valoración.

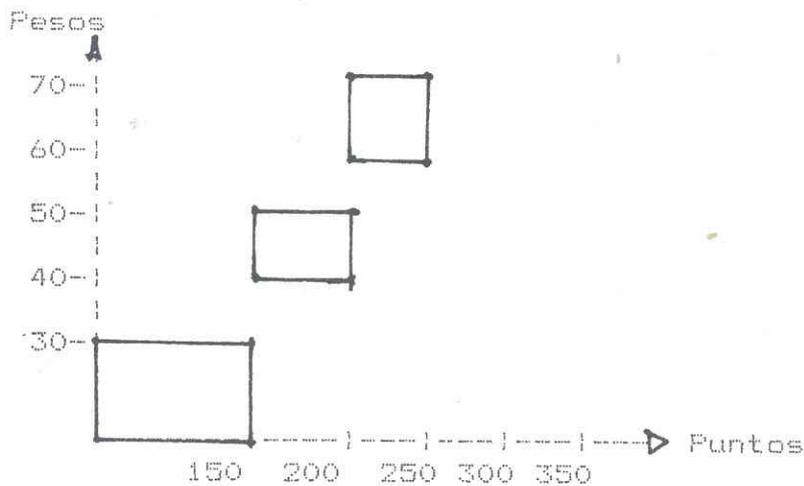
-Otros dicen que hace incierto el beneficio al que los trabajadores tienen derecho (promoción).

2) Con márgenes que van de extremo a extremo.

Aquí el salario máximo de cada clase es el mínimo de la inmediatamente superior.



3) Márgenes separados o con intervalo:



AJUSTE DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE SALARIOS:

Una vez determinada y adoptada la nueva estructura, se deben ajustar los salarios vigentes a ella, para evitar injusticias y

desigualdades o para corregir las deficiencias de la situación anterior.

En el proceso de adaptación se presenta:

1) Que la remuneración actual sea inferior al nuevo salario del trabajo, o al mínimo de la clase. Inmediatamente se debe dar el nuevo salario, en el caso en que son muchos los trabajos en esta situación y la erogación es muy alta, en ocasiones se admite que el aumento sea por etapas pero dentro de cierto límite de tiempo.

2) La remuneración actual sea superior a la nueva. En este caso por simple principio de justicia y de acuerdo a la legislación laboral, como principio básico y derecho innegable no se puede reducir la remuneración a ningún empleado.

Para resolver esto se piensa en:

-Capacitar al trabajador y promoverlo a un trabajo de mayor importancia, que corresponde al salario que va a recibir.

-Mantener al trabajador en su trabajo, pero procurando aumentar el valor de éste, otorgando al trabajador mayores responsabilidades.

-Mantenerlo en su trabajo, pero congelando el sueldo que devenga hasta que se nivele a los sueldos de los oficios clasificados en la misma categoría.

3) Que la remuneración actual esté en concordancia con el nuevo salario. Esta situación no plantea ningún problema, ya que el salario se mantiene en su nivel anterior.