

# Administración de sueldos y salarios

Los salarios son uno de los componentes de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen, en gran medida, del salario para suplir sus necesidades de vestuario, vivienda, alimento, educación y las necesarias para su subsistencia.

A nivel industrial y empresarial, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. Mientras que para los gobiernos, lo más importante es la tasa de salarios, dado que inciden en el ambiente social del país, así como en aspectos económicos, como el empleo, los precios e inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes para pagar las importaciones, manteniendo así el equilibrio de la balanza de pagos.

Los sindicatos y sus afiliados, ante todo, buscan que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades primarias y mejorar su calidad de vida; los salarios altos tienen como ventajas para la economía el asegurar una fuerte demanda de bienes y servicios y forjar el aumento de la productividad. Sin embargo, cuando estos son demasiado altos exceden la

capacidad de producción, generando la inflación. A nivel mundial, los problemas esenciales de salarios son los mismos, pero se diferencia en los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos países es usual que los empleadores y trabajadores fijen los salarios de cada empresa. En otros países, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas, las autoridades centrales establecen la suma total disponible para los salarios, de conformidad con el programa económico nacional; se asignan montos determinados para cada sector industrial y a cada empresa y donde los directivos y administradores ajustan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

Por lo general, los salarios son un mecanismo fundamental de las políticas de empleadores, trabajadores y gobiernos y de su interrelación.

## Salario

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado, en función del cargo que ejerce y de los servicios que presta. Existen dos clases de salarios:

**Salario directo.** Es el salario que se recibe de manera exclusiva como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

**Salario indirecto.** Es la resultante de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

La suma de los dos salarios constituye la remuneración, adicionando todo lo que el empleado recibe de manera directa o indirecta, producto del trabajo desarrollado en un tiempo determinado dentro de la organización.

Por otra parte, para los trabajadores es importante tener claridad sobre la diferencia entre el salario nominal y el salario real:

**Salario nominal.** Es la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de su trabajo.

**Salario real.** Representa la cantidad de bienes y servicios que el empleado puede adquirir con el salario percibido, lo cual determina su nivel de vida y su capacidad de consumo, considerando:

$$\text{Salario Real} = \frac{\text{Salario Nominal}}{\text{Índice de precios}}$$

La ecuación muestra que a medida que varían los precios, el salario real se modifica o altera en igual proporción.

De acuerdo con su complejidad, el salario se considera de varias formas:

- El pago por un servicio prestado (trabajo).
- Naturaleza de una medida del valor de un individuo en la organización.
- Ubicar una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
- Mecanismo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones.

Todas las personas a nivel interno de la organización, ofrecen su tiempo y su esfuerzo y en contraprestación reciben dinero, lo que representa el intercambio de equivalencia de los derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

La retribución o compensación es la renta que los empleados reciben a cambio de su labor realizada. Incluye cuatro elementos fundamentales:

**Salario base.** Es la cantidad fija que los empleados reciben cada determinado tiempo por el trabajo realizado. En otras palabras, es una suma estimada para ese cargo dentro de la organización, debido a las labores que los trabajadores desarrollan y la tasa salarial competitiva por ese trabajo, pagada en el mercado laboral externo.

**Progresión del salario base.** Representa el cambio del salario

base con el transcurso del tiempo. Se basa en el tiempo de permanencia en la empresa y en el mérito, a partir de la adquisición de habilidades y competencias relacionadas con la empresa.

**Pago variable.** Es el pago que las empresas hacen para recompensar el desempeño de los trabajadores que no está incluido en el salario base. Se basa en un índice de rendimiento, el cual puede ser una medición individual, grupal o de la organización.

### ***Beneficios y compensación indirecta.***

Son formas menos visibles de compensación que las empresas conceden; sin embargo, así no sea en dinero en efectivo entregado al empleado, tienen gran incidencia como éste.

Las retribuciones son importantes para los trabajadores ya que afectan de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones no son las adecuadas, traen consigo la insatisfacción de los trabajadores y, por consiguiente, un bajo desempeño, desestabilizando la organización.

Para que un sistema de retribuciones funcione adecuadamente en la empresa, se debe tener en cuenta que:

- Los trabajos no cambien con facilidad.
- Los empleados no tengan que sustituirse con frecuencia.

- Se requiere mucha formación para aprender un determinado trabajo.
- La rotación de los trabajadores sea baja.
- Los empleados sean promovidos con el tiempo.
- Los puestos de trabajo estén estandarizados dentro del sector en el que opera la empresa.

## **Carácter variado del salario**

### ***El salario para las personas***

Los salarios representan una de las más complejas transacción es, considerando que si una persona acepta un cargo, se compromete a una práctica diaria, a un esquema de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización; como producto recibe un salario.

A cambio de este elemento simbólico intercambiable (dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida. Por lo tanto, el trabajo también es un medio para alcanzar un objetivo intermedio, siendo el salario. Un individuo puede llegar a alcanzar muchos objetivos finales con el salario.

Este define el patrón de vida de cada persona en función de su poder adquisitivo.

## El salario para las organizaciones

Los salarios son un costo y, a la vez, una inversión para las organizaciones. Cuanto más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción, debido a que estos representan para la empresa un gran volumen de dinero que debe ser administrado eficientemente.

### Compuesto salarial

#### Finalidad y objetivos del programa de salarios

Una adecuada dirección de la asignación de salarios es fundamental para garantizar la consecución de los objetivos de costo y beneficio. Se pueden alcanzar estos objetivos manteniendo el equilibrio entre los costos de entrada y la renta de salida. Este equilibrio comienza con una buena organización del programa de

salarios, un permanente seguimiento y mantenimiento del programa y unos controles adecuados para evitar reacción es desfavorables ante la retroinformación.

Un programa eficiente de sueldos y salarios se refleja en la actitud que tenga el personal hacia su trabajo, compañeros, jefes y hacia la Empresa, por lo que es importante darle el análisis y el tiempo necesario para que cumpla su objetivo; una retribución justa y equitativa con relación al trabajo desempeñado por parte del personal.

Un buen plan administrativo de salarios favorece el mejoramiento de la imagen pública de la empresa o de los negocios en que se apliquen; no es sólo un asunto interno de la compañía. El diseño y la función del plan de salarios son influenciados por fuerzas externas, tales como el gobierno, las asociaciones de empleados y los sindicatos de obreros. En los EE.UU. el papel del Gobierno se manifiesta a nivel local, regional y nacional, a



Figura 8.1 Compuesto salarial.

través de leyes, como la Walsh-Healey Act y la Fair Labor Standards Act. Las asociaciones de empleados y los sindicatos obreros están interesados de manera especial en los salarios del personal que representan y, por lo tanto, intervienen en el plan de salarios a través de los convenios colectivos y de contratación de la mano de obra.

La herramienta que determina tanto el sueldo como el salario que percibe el recurso humano de la Empresa es la nómina, documento donde se encuentra la relación de empleados y muestra las percepciones y deducciones derivadas de una relación laboral.

## La administración de salarios

La administración de salarios se define como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios

equitativas y justas en la organización, en relación con:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, para buscar el equilibrio interno de esos salarios; el equilibrio interno se logra a través de información interna obtenida de la evaluación y clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, para buscar el equilibrio externo de los salarios, el cual se obtiene con la información externa obtenida mediante la investigación de salarios.

Específicamente, la administración de salarios plantea:

- Desarrollar planes y procedimientos que integren y mantengan un

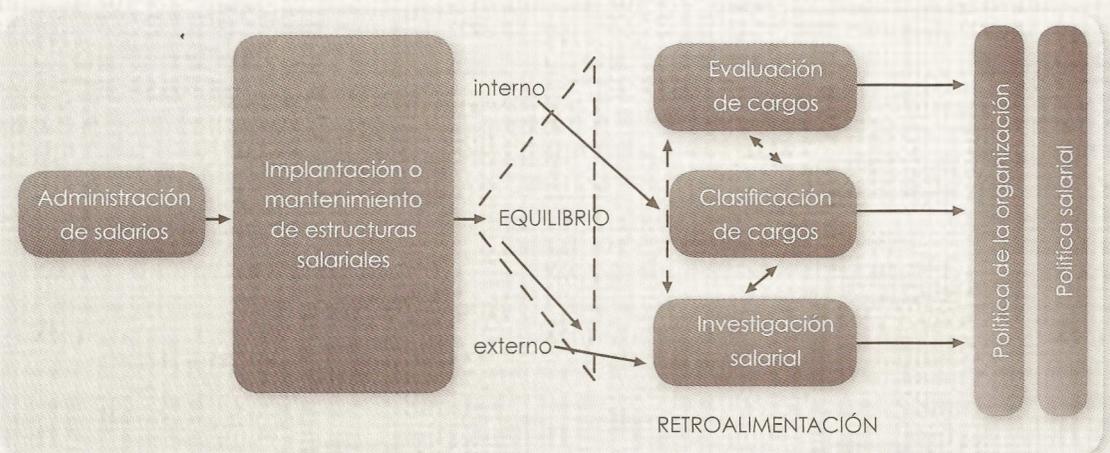


Figura 8.2 Sistemas de administración de salarios.

control centralizado de todos los aspectos relacionados con la remuneración.

- Prestar asistencia permanente al departamento de personal en el reclutamiento y mantenimiento de una fuerza laboral satisfecha y eficiente, por medio de una compensación apropiada de sueldos y salarios.
- Implementar métodos que minimicen las diferencias de remuneración, para evitar inquietudes y reclamos entre los trabajadores.
- Compensar con salarios equivalentes, los cargos similares a los de otras empresas (Mercado laboral).

- Realizar periódicamente evaluaciones del personal para compensar a los empleados, de acuerdo con su capacidad y rendimiento.
- Controlar mediante estándares de rendimiento, el costo indirecto de la mano de obra.

## La Organización y la administración de salarios

En una organización, cada función o cada cargo tienen su costo o valor. Sólo es posible remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás, así como la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles



Figura 8.3 Comportamientos que generan satisfacción o insatisfacción con la retribución.

jerárquicos y en diversos sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que le corresponde a la organización e involucra todos sus niveles y sectores.

Considerando que las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, en cuanto a responsabilidades, habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo; su objetivo es decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden. Este proceso lo realiza el analista de puestos o el especialista en compensaciones. Cuando se recurre a un grupo de gerentes o de especialistas se llama Comité de Evaluación de Puestos. Los principales deberes de la administración de salarios en una organización son, el establecer políticas y procedimientos, la investigación permanente en el campo de los métodos de compensación y auditar permanentemente al nivel operativo, para garantizar la adaptación a las políticas y procedimientos generales.

**Organigrama a nivel operativo.** El director de fabricación puede dividir las tareas en varios deberes, relacionados con las siguientes funciones:

**Dirección de materiales,** coherente con la obtención de programas y con la entrega de materiales directos e indirectos.

**Dirección financiera,** congruente con la gestión de los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa y orientación del control de su consumo.

**Dirección de personal,** firme con la fijación de políticas y procedimientos de empleo.

**Dirección de servicios técnicos,** consecuente con la obtención de servicios técnicos necesarios para apoyar y sostener el esfuerzo de producción.

**Dirección de Producción,** congruente con la fabricación y expedición de productos de calidad, de acuerdo con las especificaciones y programas de producción.



Figura 8.4 Ejemplo de Funciones de una organización típica de fabricación.

La dirección de personal, también, se subdivide en funciones que comprenden los elementos básicos para el tratamiento de las relaciones con el personal.



Figura 8.5 Funciones de una organización típica de dirección de personal.

La administración de sueldos y salarios a nivel operativo también tiene la responsabilidad de certificar una remuneración justa y equitativa. Estas responsabilidades requieren de una subdivisión del organigrama, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 8.6 Funciones de un servicio de administración de sueldos y salarios.

**Administración de salarios.** La aplicación de los diferentes enfoques en la resolución de los problemas de jornales y de sueldo no puede ser descuidados. Sin embargo, la política

general de una remuneración equitativa considera el valor relativo que cada puesto tiene para la compañía y su comparación con otras compañías.

## Diseño de la estructura salarial

Cuando se decide emprender un programa de remuneración, debe seguirse el siguiente procedimiento:

**Análisis del cargo o puesto de trabajo.** Es la consecución de la información pertinente relativa a un trabajo u oficio. Incluye la determinación de su ubicación, funciones, los requisitos que debe poseer una persona para desempeñar debidamente el cargo en estudio y los riesgos a que está expuesto durante la ejecución de esta labor. Comprende cuatro métodos:

**Observación.** En este método, un analista diferente al ejecutor de

un puesto registra de manera cuidadosa las actividades que realiza un operario y luego, redactar el informe respectivo. Una de las desventajas es emplear mucho tiempo y ser subjetivo.

Por otra parte, el operario muestra ansiedad al verse observado por una tercera persona; además, si no se cuenta con una guía mínima, es posible que en el momento de realizar el registro se pierdan datos que pueden ser fundamentales en determinado oficio o cargo en estudio.

**Cuestionario.** Se realizan una serie de preguntas, cuyas respuestas proporcionan la información de cada puesto. Se debe procurar que el cuestionario contenga preguntas con respuestas selectivas, de modo que el encuestado pueda marcar con una "x" la respuesta que más se adapte a su puesto. También, se deben incluir preguntas abiertas, para que los empleados amplíen la descripción de su puesto de trabajo.

El cuestionario debe ir acompañado de una explicación de los objetivos, con el fin de orientar a quien lo diligencia, considerando que no existen puestos similares; el hecho de enviar el formulario a todos los que realizan una misma labor, proporciona una gran riqueza de información.

Se requiere que los supervisores y jefes de cada uno de los encuestados revisen esta información para corregir posibles fallas registradas. Este método presenta algunas ventajas, como:

- » Bajo costo
- » Útil cuando se aplica al personal administrativo, dado que están identificados con el manejo de documentos, formatos y toda clase de material escrito, ofreciendo facilidad de expresión y redacción.
- » Permite la participación de todo el personal de la empresa que ejecuta actividades similares.

Y desventajas:

- » Para los empleados que se les dificulta manifestar de manera ordenada, coherente y por escrito las particularidades de sus labores.
- » Para el personal de los primeros niveles operativos de la empresa.
- » Para algunas personas que tienden a sobrevalorar su trabajo, manifestando más importancia de la que realmente contiene; omitiendo algunos datos relevantes y registrando otros que nada tienen que ver con el cargo en estudio.

**Entrevista.** Si la entrevista está bien estructurada, puede obtenerse información sobre todos los

aspectos del cargo, naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y de los porqués y cuándo. Este método consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados. Sus principales ventajas son:

- » Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- » Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- » Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- » Puede aplicarse a todos los cargos.

Desventajas:

- » Una entrevista mal dirigida puede conducir a la reacción negativa del entrevistado o empleado.
- » Puede generar confusión entre las opiniones y hechos.
- » Se pierde demasiado tiempo, si el analista no está bien documentado.

» Costo operativo elevado, debido a que requiere analistas expertos, además de que el entrevistado deja de hacer su labor.

**Mixto.** Con el fin de evitar las desventajas y obtener el mejor provecho posible de las ventajas de los métodos anteriores, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones de dos o más métodos de análisis, siendo los más utilizados:

- » Cuestionario y entrevista, ambos con el operario del cargo.
- » Cuestionario con el empleado o trabajador y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- » Observación directa con el trabajador y entrevista con el superior.
- » Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- » Cuestionario y observación directa, ambos con el operario o trabajador.

Método	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

**Figura 8.7** Relación entre recolección de datos-cargo

» Cuestionario con el superior y observación directa con el operario.

La elección de estas combinaciones se realiza de acuerdo con las particularidades de cada empresa, como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta labor, etc.

**Descripción del cargo.** Es importante describir un cargo para conocer el contenido. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás cargos de la empresa, buscando una respuesta sobre lo que hace el operario, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace, es decir, realizar un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. Representa el registro ordenado de la información obtenida en el análisis del trabajo, a través de una ficha o formato especial elaborado para tomar los datos conseguidos en la etapa anterior, entre ellos, la identificación y ubicación del trabajo, con un breve escrito sobre la naturaleza y objetivo del mismo y sus funciones específicas.

Consulte la figura 8.8; en la página siguiente.

**Requisitos de los cargos.** En esta etapa se determinan y describen los requisitos o factores indispensables

que una persona necesita para desempeñar correctamente el cargo. Los factores empleados para la especiación del cargo son:

**Requisitos intelectuales.** Son las exigencias propias del cargo, que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo eficientemente (educación, experiencia).

**Requisitos físicos.** Se refiere a la cantidad de energía y de esfuerzos físico y mental necesarios; además, de la fatiga provocada y la complejidad física que requiere el ocupante para desempeñar el cargo debidamente.

**Responsabilidad.** Es el compromiso que el operario del cargo tiene frente a sus labores, atribuciones y a la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, herramientas o equipo que utilizan, igualmente, con el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos y externos y con la información confidencial.

**Condiciones laborales.** Comprende las condiciones ambientales del lugar donde ejecuta sus actividades, que pueden hacerlo desagradable, molesto o riesgoso, exigiéndole al ocupante del cargo su adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Descripción del cargo

Aspecto intrínseco

- 1. Nombre del cargo
  - 2. Posición del cargo en el organigrama
  - 3. Contenido del cargo
- Tareas o atribuciones

- a. Nivel del cargo
- b. Subordinación
- c. Supervisión
- d. Comunicaciones colaterales

- Diarias
- Semanales
- Mensuales
- Anuales
- Esporádicas

Análisis del cargo

Aspecto extrínsecos

- Factores de especificaciones
- 1. Requisitos intelectuales
  - 2. Requisitos físicos
  - 3. Responsabilidades incluidas
  - 4. Condiciones de trabajo

- a. Instrucción básica necesaria
- b. Experiencia anterior necesaria
- c. Iniciativa necesaria
- d. Aptitudes necesarias
- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Concentración necesaria
- c. Compleción física necesaria
- a. Ambiente de trabajo
- b. Por materiales y equipos
- c. Por métodos y procesos
- d. Por dinero, títulos o documentos
- e. Por información confidencial
- f. Por seguridad de terceros
- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos inherentes

Figura 8.8 Campo de la descripción y del análisis de cargos.

Factores de especificaciones

a. Requisitos intelectuales

1. Instrucciones básicas
2. Experiencia básica anterior
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

b. Requisitos físicos

1. Esfuerzo físico necesario
2. Concentración visual
3. Destreza habilidad
4. Compleción física necesaria

c. Responsabilidad por

1. Supervisión de personal
2. Material, herramienta o equipo
3. Dinero, títulos o documentos
4. Contactos, internos y externos

d. Condiciones de trabajo

1. Supervisión de personal
2. Riesgos

Figura 8.9 Factores comunes de los cargos.

**Valoración de cargos.** Establece la importancia de cada cargo con relación a los demás en una organización, tomando como base algunos factores establecidos con anterioridad. Existen cuatro sistemas de valoración de cargos: Dos sistemas no cuantitativos (Sistema de jerarquización y sistema de clasificación por categorías o grados predeterminados) y dos

sistemas cuantitativos (Sistema de asignación de puntos y sistema de comparación de factores).

**Jerarquización de puestos.** Se integran los cargos en una escala personal de acuerdo con su importancia relativa, en comparación con otros puestos, considerando el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Este método consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con algún criterio de comparación, es decir, jerarquizar cada puesto en relación con los demás, de acuerdo con el factor general de “dificultad del puesto”. Es el método más rudimentario, puesto que la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición, por lo que la comparación tiende a ser superficial. Se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

- » Se define el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la complejidad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.
- » Se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento con relación al criterio seleccionado: El cargo que posee la mayor cantidad del criterio (límite superior), por ejemplo, el cargo más complejo o el más importante. El cargo que posee la menor cantidad del criterio elegido (límite inferior), por ejemplo, el cargo menos complejo o el menos importante.
- » Una vez determinados los límites, los demás cargos se sitúan dentro de este rango de variación.

- » Se comparan todos los cargos entre sí, en función del criterio, escalonándose en un orden ascendente o descendente con relación al criterio.

Consulte la figura 8.10; en la página siguiente.

**Clasificación por categorías.** Se le asigna a cada puesto un grado, en este método se realiza un análisis previo de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo con las responsabilidades de cada uno, se establezcan las categorías. Para aplicar este método se requiere:

- » Agrupar los cargos a comparar, por cargos y categorías predeterminadas, de acuerdo con ciertas características comunes.
- » Posteriormente, se realiza el escalonamiento simple en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos.
- » Definida la estructura de la organización y realizado el análisis de cargos, se inicia con el establecimiento de las categorías de cargos.

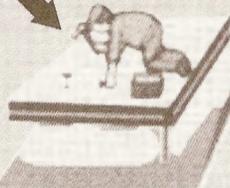
Las categorías son agrupaciones de cargos con características comunes, dispuestos jerárquicamente o en una escala predeterminada. Es usual que algunas organizaciones predeterminen las siguientes categorías de cargos:

#### Nivel 4

El puesto es algo complejo, hay supervisión, requiere un nivel alto de capacitación. El empleado es responsable del equipo. Debe poseer iniciativa.

#### Nivel 2

Es el sencillo, repetitivo requiere de cierta capacitación, en ocasiones el empleado debe mostrar iniciativa. Baja responsabilidad.



#### Nivel 5

El trabajo es complejo y variado, se requiere capacitación especializada, el empleado es responsable del equipo y las normas de seguridad. Debe poseer alto nivel de iniciativa.

#### Nivel 3

El trabajo es sencillo pero con algunas variantes. Hay supervisión, se requiere capacitación, y se tienen ciertas responsabilidades.

#### Nivel 1

El trabajo es sencillo y muy repetitivo, hay supervisión, capacitación mínima y es de poca responsabilidad.

Figura 8.10 Modelo jerarquización de puestos

» Cargos de trabajo por mes: de supervisión, de ejecución.

» Cargos de trabajos por horas:

◆ **Especializados:** requieren un espíritu analítico y creador para solucionar los problemas técnicos complejos y desarrollar los métodos.

◆ **Calificados:** exigen cierto potencial intelectual y experiencia general y específica para el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.

◆ **No calificados:** trabajo de especialidad rutinaria, requiere mínima precisión y experiencia limitada.

Luego de establecerse el número de categorías más apropiado para la organización, cada categoría debe definirse en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Las definiciones de las categorías deben registrarse, constituyéndose en el modelo o patrón para que los demás cargos se evalúen y clasifiquen en el grado apropiado. En algunos casos, resulta interesante establecer un cargo de referencia para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación.

Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos analizados en el método

de escalonamiento. Su propósito es construir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las categorías. Generalmente, esta tarea se le asigna a una comisión de evaluación de cargos y donde los resultados se obtienen por consenso de sus participantes. El método de categorías predeterminados proporciona oportunidades para una organización planeada. Es más elaborado que el método de escalonamiento y permite, con facilidad, que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Aunque ofrece ventajas, como la rapidez, simplicidad administrativa y un desarrollo económico. En el mercado se encuentran disponibles variedad de paquetes de clasificación con descripciones de categorías de pagos; las fallas que presenta este método son la tendencia de los evaluadores a verse influenciados por las tasas de pago, la dificultad en desarrollar descripciones de categorías y la naturaleza general del proceso para elaborar dichas descripciones. Los métodos cualitativos no siempre resultan exitosos.

**Comparación de factores.** Se evalúan los componentes esenciales de los cargos y se valora cada uno de los componentes básicos de los puestos principales. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los

cargos (requisitos de los cargos), los cuales más adelante, mediante el análisis comparativo se determinará la importancia relativa de cada cargo, teniendo en cuenta:

- » **Identificación de los factores críticos:** se eligen aquellos factores que se manifiestan con mayor intensidad en todos los cargos considerados como representativos.
- » **Selección y determinación de los cargos claves:** considerando los trabajos claves como el conjunto de los cargos que se pretenden valorar.
- » **Jerarquización de los cargos claves:** consiste en valorar los trabajos claves en relación con la importancia que tienen respecto a cada uno de los factores, es decir, habrá tantas ordenaciones como factores existan y donde un mismo trabajo puede ocupar lugares diferentes, dependiendo de la importancia que el trabajo tenga en el factor considerado.
- » **Asignación de salarios para puestos claves:** en esta fase

se distribuye el salario de cada puesto clave, proporcional a los factores escogidos, teniendo en cuenta la importancia e intensidad con que cada uno se presenta.

- » **Ubicación de los puestos clave en una gráfica de comparación de factores:** se realiza un comparativo para determinar y analizar en que coinciden y en que difieren, con el fin de hacerlos coincidir y poder elaborar la respectiva escala de comparación.
- » **Evaluación de otros cargos:** ubicados los cargos claves en la escala, se compara cada cargo, factor por factor, con el cargo representativo para determinar de este modo, el salario de los otros cargos.

El método de comparación supera al método de jerarquización, al comparar los puestos en términos de cuanto cada factor universal requiere una actividad. Para su aplicación se emplean puestos de referencia. El procedimiento se inicia cuando se clasifican los puestos de referencia, factor por factor (consulte la siguiente figura).

Nombre del puesto de referencia	Habilidad	Exigencias mentales	Exigencias mentales	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Oficial maquinista	1	1	4	1	4
Ensamblador/probador de banco	2	2	3	2	3
Manipulador de material	3	3	2	3	2
Operario	4	4	1	4	1

Figura 8.11 Jerarquización de puestos de referencia.

La jerarquización inicial suministra la base para comprobar la razón del sistema y darle validez a la jerarquía final del puesto. Posteriormente, se compara la importancia de cada factor con el puesto completo, para calcular cuánto de cada factor necesita un puesto. Se verifica la comparación de los atributos relativos de los factores, para determinar su importancia en cada puesto. En la siguiente figura se expone el resultado.

Nombre del puesto de referencia	Exigencias mentales	Exigencias físicas	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	Total
Oficial maquinista	33%	27%	20%	8%	100%
Ensamblador/probador de banco	26%	28%	14%	8%	100%
Manipulador de material	17%	36%	13%	19%	100%
Operario	13%	41%	7%	28%	100%

**Figura 8.12 Factores de trabajo universales.**

Se continúa con la asignación de tasas de pago a los puestos de referencia. La mayoría son tasas del mercado que se usan para puestos similares. Estas tasas de pago por puesto ya establecidas, se aplican a todos los factores que usan el porcentaje calculado anteriormente. Como ejemplo, el 33% de la tasa de \$18.00 por hora para un oficial maquinista se calcula sobre la base del factor de habilidad.

Al final, la comparación de los factores requiere ubicar todos los puestos que no son de referencia en la nueva estructura, con la aplicación de las mismas técnicas. La siguiente figura muestra una evaluación completa del caso.

Consulte la figura 8.13; en la página siguiente.

El factor de comparación requiere de una descripción detallada de cada factor universal que se encuentra en los puestos de referencia. Los puestos usados como referencia deben ser actividades comunes que otras organizaciones puedan identificar con facilidad y que tengan una compensación uniforme. Se necesitan varios puestos de referencia para definir al grupo en su totalidad, seleccionando del puesto más alto al más bajo. Una selección adecuada de los puestos de referencia es elemental en este método de evaluación. Estos puestos de referencia, también llamados puestos clave, se derivan

Nombre del puesto	Habilidad	Exigencias mentales	Exigencias físicas	Responsabilidad	Condiciones de trabajo	Tasa de pago (x hr)
Oficial maquinista	5.94	4.86	2.16	3.60	1.44	\$18.00
Inspector de control de calidad	4.50	4.50	4.00	4.00	2.00	\$17.00
Ensamblador/probador de banco	3.90	3.60	2.10	2.10	1.20	\$13.30
Ensamblador A	3.10	3.25	1.75	1.75	1.20	\$12.00
Manipulador de material	2.04	1.80	1.56	1.56	2.28	\$10.60
Servidor de la punzadora	2.00	2.00	1.10	1.10	2.00	\$9.00
Operario	1.17	0.99	0.63	0.63	2.52	\$6.50
Conserje	1.00	1.00	0.50	0.50	2.00	\$6.50

Figura 8.13 Comparación de factores.

de tres segmentos del grupo bajo análisis.

1. **Sección inferior.** Puestos simples que requieren habilidades simples y responsabilidades limitadas.
2. **Sección media.** Puestos que necesitan un nivel de habilidades más alto y conllevan algo de responsabilidad.
3. **Sección superior.** Puestos complejos que necesitan habilidades y conocimientos especializados y niveles más altos de responsabilidad.

Los puestos de referencia deben representar tantos departamentos como sean permitidos, para dar un enfoque general de la variedad de trabajos dentro del equipo y garantizar que la variación del factor universal es la apropiada. Las tareas y tasas de pago estándar de estos puestos clave no deben

ser objeto de discusión; en caso de que no se puedan resolver las diferencias, el puesto de referencia en cuestión no debe utilizarse.

Este método del factor de comparación supera al método más sencillo de clasificación de puestos, debido a que calcula los factores universales relacionados con uno, en lugar del puesto completo como unidad única. Aunque, este sistema presenta desventajas como la buena capacitación del analista quién la desarrolla y debido a que este proceso utiliza tasas del mercado de puestos, cualquier cambio exigirá recalcularlos todo el tiempo, siendo más compleja su explicación a los trabajadores, resultando poco confiable en caso de requerir un mejoramiento continuo.

**Ponderación de los factores de evaluación:** la ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, cuando no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo de ajustes compensatorios.

**Montaje de la escala de puntos:** es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados son la base de la evaluación de las escalas de puntos para cada factor y constituyen el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B,C, D y así, sucesivamente.

**Montaje del manual de evaluación de cargos:** efectuado el montaje de la escala de puntos, se define el significado de cada uno de los factores de evaluación. Este montaje es un modelo o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

**Asignación de puntos.** Es el más utilizado, en lugar de emplear niveles salariales, usa puntos. Sus resultados son mas precisos, porque facilitan operar con mayor detalle los factores esenciales. Su aplicación se extiende a la evaluación de los puestos

administrativos, manufactureros y profesionales.

Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más desarrollado y utilizado para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de los valores numéricos; se basa en un trabajo de análisis de cargo, considerando:

- Elección de los factores de evaluación.
- La identificación de los factores está relacionada directamente con los tipos de cargos que se van a evaluar. Teniendo en cuenta:

### 1. *Requisitos intelectuales*

- ◆ Instrucción básica.
- ◆ Experiencia previa.
- ◆ Iniciativa e ingenio.

### 2. *Requisitos físicos*

- ◆ Esfuerzo físico necesario.
- ◆ Concentración mental o visual.

### 3. *Responsabilidad implicada.*

- ◆ Supervisión de personal.
- ◆ Material o equipo.
- ◆ Métodos o procesos.
- ◆ Informaciones confidenciales.

#### 4. Condiciones de trabajo.

- ◆ Ambiente de trabajo.
- ◆ Riesgos.

En donde, todos los puestos contienen niveles variables de factores universales, los cuales se dividen en sub-factores y estos, a su vez, se dividen en grados.

El siguiente ejemplo muestra un plan del tipo NEMA para los trabajos manuales, el cual divide los factores universales en sub-factores, posteriormente, se elabora una descripción escrita para cada nivel de grado del sub-factor.

#### Descripción:

##### **Factor Universal: habilidad**

**Sub-factor:** Educación. Este sub-factor evalúa la educación, capacitación y conocimientos básicos necesarios para aprender y realizar el trabajo, de acuerdo con el estándar. Este conocimiento o experiencia del puesto se adquiere mediante la educación formal o por la capacitación recibida en puestos de nivel inferior.

» **Nivel de grado 1.** Demanda actividades simples de lectura y escritura, suma y resta de números enteros; práctica de instrucciones; uso de medidas



Figura 8.14 Factores universales.

fijas y lectura de instrumental simple.

- » **Nivel de grado 2.** Requiere el uso de matemáticas para oficios (álgebra y trigonometría básicas); uso de diagramas, esquemas y especificaciones complicadas. Este nivel es equivalente al de la capacitación completa técnica o comercial de un oficial o la capacitación técnica de un título intermedio.
- » **Nivel de grado 3.** Requiere el uso de matemática avanzada aplicada a los principios de ingeniería, empresa o ciencias de la computación; conocimiento integral de las teorías y aplicación de estos principios de nivel superior.

En el desarrollo del proceso de evaluación, las descripciones escritas orientan a los evaluadores para una correcta aplicación del plan. Después de definir cada nivel de grado, se le asigna un valor y al sumar todos los puntos del puesto se obtiene una puntuación. De esa forma, todos los puestos pueden organizarse al jerarquizarse sobre la base del número total de puntos de evaluación.

Este sistema se enfoca en las comparaciones internas de los puestos, dentro de un grupo uniforme. De modo general, las definiciones aplicadas al trabajo manual en las fábricas, no sirven

para los puestos administrativos, técnicos y gerenciales, y, regularmente, se encuentran planes múltiples de los sistemas de puntos en las organizaciones de mayor extensión.

Existen otros métodos de evaluación de puestos, como:

### ***Fijación de precios de mercado.***

El precio de mercado usa dos enfoques básicos:

- ***El precio puro de mercado:*** es un método simple y económico que utiliza los datos del mercado externo para establecer el valor de los puestos. Elaboradas las descripciones de los puestos, se realizan los respectivos estudios de sueldos para determinar la tasa de pago en el mercado para los puestos. Esta tasa se convierte en la base para las tasas de pago internas. En este caso, la equidad interna se somete a la externa.
- ***El método de pauta del precio de mercado de Smyth-Murphy*** supera al del precio puro del mercado, al permitir que la equidad interna se considere en la determinación final del valor del puesto. Smyth-Murphy usa cuatro pasos para evaluar los puestos:
  - » Establecer una escala de pautas salariales con un 5% de diferencia en los puntos intermedios.

- » Preparar descripciones de puestos realistas que contienen datos del plan de cada uno.
- » Realizar el estudio del mercado.
- » Desarrollar una muestra de pautas horizontales para certificar la equidad interna.

Estos métodos pueden presentar fallas, si los datos del estudio son insuficientes o están desactualizados. Por lo tanto, los datos del estudio salarial deben usarse con precaución; los puestos de trabajo, sus descripciones, las estructuras organizativas y las complejidades de equipamiento o procesos pueden variar de una empresa a otra. La seguridad en los datos del estudio basadas en descripciones genéricas de puestos afectan el establecimiento de un sistema de compensación equilibrado.

### *Método de la curva de madurez*

Este método es utilizado por las organizaciones para fijar el precio de los puestos profesionales. Se reúnen los datos de salarios o ingresos para los puestos o profesiones específicos y se calcula el pago como una función temporal que se registra a partir del momento de recibir el título o la certificación profesional. El pago individual se establece a través del análisis de las directrices de los ingresos

de cada profesión en particular, y no por las contribuciones individuales o las consideraciones de equilibrio internas.

### *Métodos de perfiles del diagrama-guía de Hay*

Desarrollado por Edward N. Hayen, en 1938, es una aplicación de técnicas de comparación, que se vale de tres factores para evaluar el contenido de los puestos: habilidad, esfuerzo mental y responsabilidad, los cuales, posteriormente, fueron modificados e identificados como el conocimiento (KH, por know-how), resolución de problemas (PS, por problem solving) y responsabilidad (AC, por accountability). Hoy en día, se conoce como el Plan Hay, usado para la evaluación de posiciones ejecutivas, gerenciales y profesionales. El método de perfiles de diagrama-guía de Hay, también se aplica para evaluar los puestos de oficina, administración y de fábrica. El programa National Compensation Survey (NCS), el sistema EVALUCOMP, el método guía de evaluación y el método de Jacques, entre otros.

### *Entorno de sueldos y salarios*

Es necesario consultar la situación salarial del entorno, como una guía para asignar remuneraciones adecuadas a los diferentes cargos en la organización, se sugiere recurrir a una encuesta salarial,

que brinde importantes indicadores de remuneración para los diferentes cargos contemplados en el programa o plan, sin perder de vista las normas legales vigentes, dado que es uno de los aspectos básicos a tener en cuenta.

## *Estructura salarial*

Basados en la valoración de los cargos y con la filosofía de la dirección u órgano superior de la organización sobre las remuneraciones y los resultados de la encuesta, se tienen los elementos necesarios para determinar la estructura salarial.

La estructura salarial comprende los principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, con respecto a la remuneración de sus empleados. Es dinámica y evoluciona, además se perfecciona en las situaciones de cambio rápido. Deben considerar:

- Estructura de cargos y salarios
- Salario de admisión para las diferentes clases salariales
- Prevención de ajustes salariales.
- Para que una estructura salarial sea eficiente, debe considerar los siguientes criterios:
  - » **Adecuada:** debe distanciarse de los estándares del gobierno y sindicatos.
  - » **Equitativa:** pago de acuerdo al esfuerzo, habilidades y entrenamiento.

- » **Balanceada:** los salarios, beneficios y recompensas deben ser moderados.
- » **Eficacia en cuanto a costos:** los salarios no pueden ser excesivos y deben ajustarse a lo que la organización pueda pagar.
- » **Segura:** suficientes para satisfacer las necesidades básicas de los empleados.
- » **Estimulante:** debe estar orientada a motivar el trabajo productivo.
- » **Aceptable para los empleados:** el sistema salarial debe ser de fácil comprensión y abrigar un razónamiento justo para empleador-empleados.

Consulte la figura 8.15; en la siguiente página.

Una vez establecida las estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios busca alcanzar los objetivos. Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el potencial del área para promover los criterios de igualdad entre las personas (empresarios, propietarios, empleados, proveedores y clientes).

Con el establecimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios busca lograr los siguientes objetivos:

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser altas para atraer los solicitantes.



Figura 8.15 Componente de un programa de salarios

- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento de las responsabilidades.
- **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el

departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Por lo anterior, la administración de sueldos y salarios forma parte de la administración de los recursos humanos y en su fase de planeación adquiere una relevante importancia al determinar las estrategias relacionadas con las tácticas y procesos que se tienen que seguir para que el trabajador se sienta a gusto en los aspectos económico y psicológico. Además, comprende la evaluación del desempeño, la legislación laboral, la higiene y la seguridad industrial.

El dinero que los empleados reciben por la prestación de sus servicios es importante para ellos, no sólo por lo que puedan adquirir, sino por lo que les proporciona en términos

de posición y reconocimiento en la empresa. Es evidente, que el dinero representa una medida cuantificable de su desempeño, por lo que el personal es altamente sensible en cuanto al monto, comparándolo con el de sus compañeros.

El pago de sueldos o salarios debe ser equitativo, en proporción directa a su desempeño y con referencia a lo que ganan sus compañeros que hacen actividades similares.

El sistema para determinar el pago de los salarios debe tener en cuenta factores del puesto a desempeñar, la eficiencia, las necesidades e inquietudes del personal y las posibilidades de la empresa.

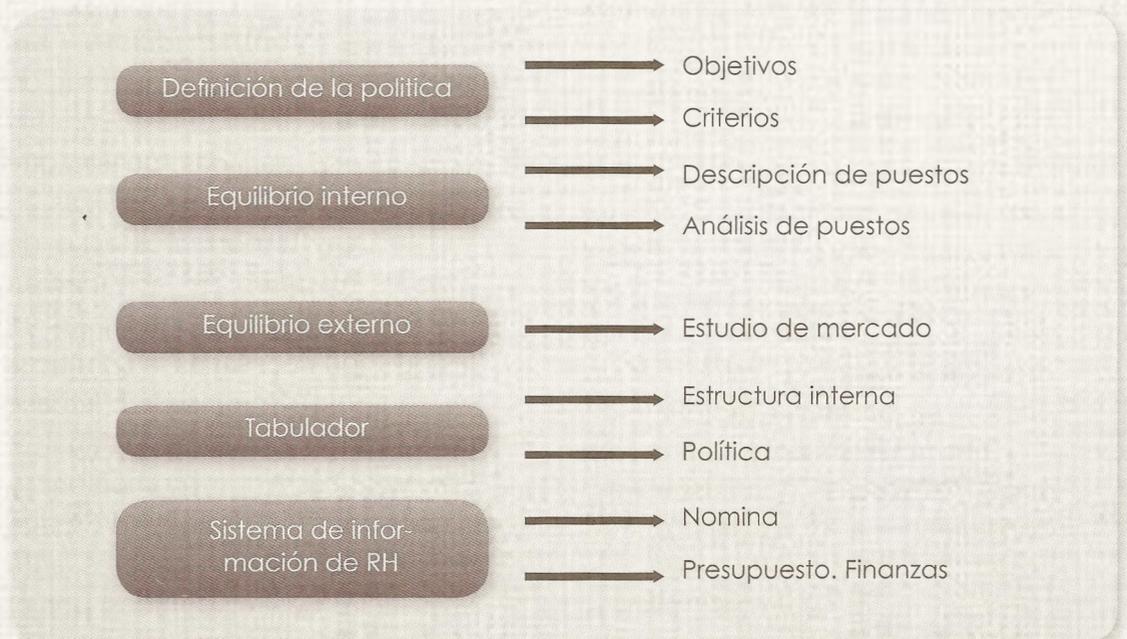


Figura 8.16 Modelo de administración de las compensaciones.

## Consideraciones básicas para determinar los niveles de pago

Existen cuatro factores básicos a considerar en la toma de decisiones del monto salarial:

**Consideraciones legales en la compensación.** En todos los países existen leyes que afectan la compensación que se paga en términos de salarios mínimos, tarifas de tiempo extra y prestaciones. El salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para satisfacer sus necesidades personales y las de su entorno familiar en el orden material, moral y cultural.

**Influencia de los sindicatos en las decisiones de compensación.** Diferentes estudios precisan las actitudes de los sindicatos hacia los planes de compensación y acentúan diversas prevenciones de modo común, experimentadas por éstos. Muchos líderes sindicales temen que cualquier sistema, como el estudio de tiempos y movimientos, usado para determinar el valor de un puesto, se convierta rápidamente en una herramienta para las malas prácticas administrativas. Consideran que nadie puede juzgar el valor relativo de los puestos, mejor que los mismos trabajadores, así como el método usual de la gerencia de utilizar

varios factores de referencia, entre ellos, el grado de responsabilidad para evaluar y clasificar el valor de los puestos, siendo un dispositivo de manipulación para restringir o limitar el pago de los trabajadores.

Existe la posibilidad de que la mejor manera de ganar la cooperación de los miembros del sindicato en la determinación del valor de los puestos es requerir su participación activa durante el proceso de decidir el valor relativo de las posiciones y en la asignación de tarifas de pago justas para estos puestos, mientras que la gerencia debe asegurar que sus privilegios no se pierdan (con el uso de técnicas apropiadas de valuación de puestos, para fijar el valor relativo de las posiciones).

**Políticas de compensación.** Las políticas de compensación influyen, también, en los salarios y prestaciones pagadas, puesto que constituyen las normas básicas en varias áreas importantes. Una de ellas es el deseo de ser líder en materia de sueldos. Otras áreas en las que son necesarias las políticas de compensación incluyen la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra y deberes ante la justicia. Son elaboradas por el director del recurso humano, junto con la gerencia de alto nivel.

## **Equidad y su impacto en los niveles de sueldo.**

Este es quizás el factor primordial en la determinación de los índices de pago, debido a que existen criterios que las empresas utilizan para el diseño de los sistemas de retribuciones; dentro de estos se encuentran la equidad salarial, la cual se clasifica en interna y externa:

- **Equidad interna:** es la retribución que los trabajadores creen justa dentro de la empresa en diferentes niveles.
- **Equidad Externa:** es la retribución que los trabajadores creen justa respecto a lo que obtienen los trabajadores de las empresas externas, en la realización del mismo trabajo.

Teniendo en cuenta la equidad interna y la externa, se desarrollan dos modelos de retribución:

### » **Modelo de Justicia Distributiva.**

Se dice que los trabajadores aportan a la empresa diferentes atributos como cualidades, esfuerzos y tiempo, a cambio de un resultado, considerando que lo más importante para los trabajadores es el dinero.

### » **Modelo de mercado laboral.**

Cuando la oferta de trabajo y la demanda del mismo es igual, en ese momento la empresa establece el salario de los trabajadores.

## **Comisión de evaluación de cargos**

Está compuesta por el responsable de la administración de salarios, los analistas y directores de las áreas involucradas en el trabajo, además de los gerentes, jefes, y supervisores. Esta comisión, por lo general, llega a una solución armónica e integrada, garantizando la aceptación y ejecución del programa. La comisión de evaluación de cargos tiene dos objetivos:

- **Objetivo técnico.** La comisión se organiza con los elementos de las diferentes áreas de la organización más familiarizadas con los cargos a evaluar, garantizando el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.
- **Objetivo político.** Con la inclusión de los elementos de todas las áreas de la organización, las evaluaciones se aceptan sin restricción alguna, facilitando ser oficializadas.

## **Clasificación de cargos**

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación, los cargos se clasifican buscando reunir aquellos que tengan un valor relativo en las clases de cargos. Esta programación de los cargos le facilita a la administración salarial y a cada clase de cargo, un tratamiento genérico en términos de beneficios

sociales, regalías, ventajas, señales de status, etc. Esta se asigna de manera arbitraria. Con el fin de establecer los salarios; suele dividirse en grados o grupos de cargos (clases de cargos) para los cuales se atribuyen franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos. Al final de cada clase, logran una importancia relativa y donde todos los cargos contenidos en ella tienen igual tratamiento.

## *Implementación de los niveles de remuneración*

El proceso de establecer los niveles de remuneración, mientras se garantiza la equidad externa e interna, consta de cinco etapas:

**Etapas 1.** Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas en puestos comparables. Las encuestas de sueldos se utilizan de tres formas:

- a.** El 20% o más de las posiciones de una empresa, adquieren su valor directamente del mercado, con base en una encuesta formal o informal de lo que las compañías similares pagan por puestos equivalentes.
- b.** Los datos de la encuesta son utilizados para asignar un valor económico a los puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa y en torno a los cuales se determinan

otros puestos, de acuerdo con su valor relativo para la empresa.

- c.** Las encuestas reúnen datos sobre las prestaciones de seguros, incapacidad por enfermedad y vacaciones; de ese modo, se obtiene una base sobre la que se toman las decisiones con respecto a las prestaciones de los empleados.

**Etapas 2.** Establecer el valor de cada puesto en la organización, mediante la evaluación de puestos:

**a. Plan de la evaluación de puestos:** se emplea para determinar el valor relativo de una posición. Se basa en una comparación formal y sistemática de los puestos, con el fin de establecer el valor de uno en relación con otros, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidad.

Si se conoce como asignar un valor económico a los puestos claves de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos claves, se puede decir que se ha avanzado en su desarrollo para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la organización.

La evaluación de puestos es un proceso de juicio que exige gran cooperación entre los

supervisores, especialistas de personal, empleados y los representantes sindicales. Los principales pasos son identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y elegir un comité de evaluación para que realice la evaluación real del puesto.

**b. Métodos de evaluación de cargos:**

la evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión sobre el precio de cada cargo, indicando las diferencias entre ellos, sean cualitativa o cuantitativa. Se dividen en:

- » **Métodos cuantitativos:** considera la comparación por factores y la evaluación por puntos.
- » **Métodos no cuantitativos:** comprende el escalonamiento de cargos y las categorías predeterminadas.

Los métodos de evaluación de cargos son comparativos, *confrontando los cargos entre sí*

o con algunos criterios, categorías o factores de evaluación, siendo considerados como base de referencia. El punto de partida para el esquema de evaluación de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos pertinentes, a través del análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos.

La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan.

**Etapa 3.** Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Una vez que se ha utilizado un método de evaluación de puestos para determinar el valor relativo de cada posición, el comité asigna valores monetarios a cada uno, aunque, por lo general, se agrupan los puestos por niveles o Grados de Remuneración. Un nivel de remuneración está integrado por puestos de igual dificultad e importancia, de acuerdo con su *valuación*.

Base de comparación	Esquema de comparación	
	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo vs Carga	1. Escalonamiento de cargos	3. Comparación de factores
Cargo vs Criterio	2. Categorías predeterminadas	4. Comparación por puntos

**Figura 8.17** Métodos de evaluación cargos

**Etapa 4.** Asignar un valor a cada grupo de remuneración, mediante las curvas salariales:

La asignación de los índices de pago para cada grado se obtiene con una curva de sueldos, la cual muestra gráficamente los valores pagados a los puestos en cada nivel de remuneración, con relación a los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado y de acuerdo con la evaluación de los puestos. El planteamiento de la curva de sueldos es mostrar:

- La relación entre el valor del puesto y uno de los métodos de evaluación del mismo.
- La relación entre los niveles de sueldo promedio actuales para los grados.
- Los pasos a seguir para asignar las tarifas a los puestos con una curva salarial, son:

- Encontrar la remuneración promedio para cada grupo de pago.
- Graficar los índices de pago para cada grado.
- Trazar una línea a lo largo de los puntos graficados.
- Asignar valores a los puestos.

Los salarios que se encuentran en la línea salarial son los sueldos objetivos o los índices salariales para los puestos en cada grado de retribución.

**Etapa 5.** Ajustar los Niveles de Remuneración.

Ajustar los niveles de sueldo. Se ajustan los niveles de sueldo para cada grado, implicando corregir las tarifas de proporción y definir los niveles de sueldo.

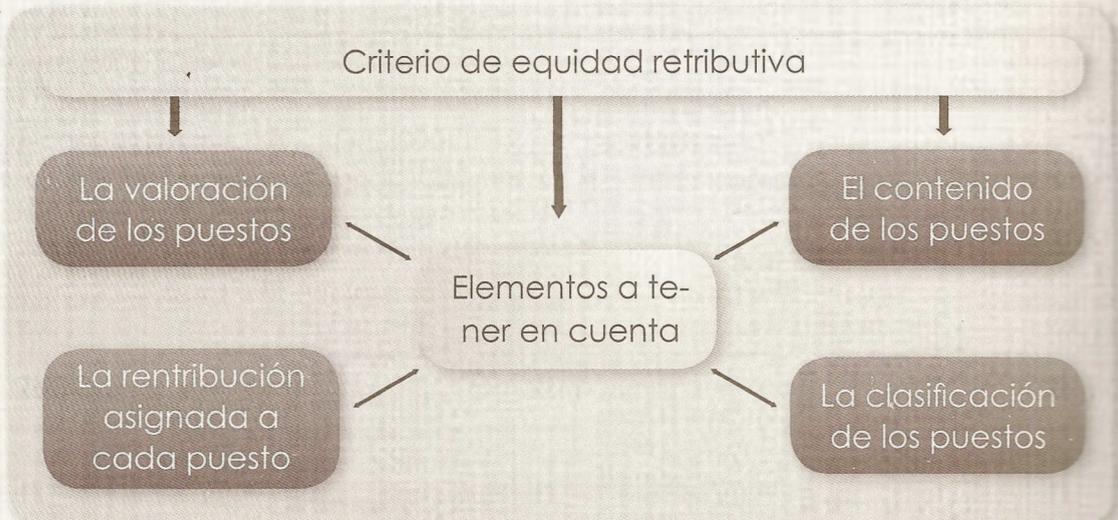


Figura 8.18 Implementación de un sistema de compensación. Proyecto

## **Motivación**

Los gerentes, dentro de su rutina gerencial, se centralizan en como motivar mejor a sus empleados. Algunos utilizan incentivos monetarios (dinero), con el fin de aumentar la productividad, mientras otros consideran que no son necesarios; algunos gerentes tradicionales confían firmemente en los supervisores para organizar la producción, sin medición de trabajo ni controles de mano de obra. La mayor parte de las fábricas pequeñas hacen parte de esta clasificación.

Algunos gerentes hacen funcionar sus fábricas, según las líneas propuestas por los especialistas en conducta humana, apoyándose en las teorías motivacionales de Likert, McGregor, Maslow, Meyers, entre otros. A continuación, se expone un comparativo entre las teorías de Likert y Mc Gregor:

Likert clasifica los sistemas de administración de las organizaciones humanas en modelos de gestión de recursos humanos, señalando lo siguiente:

- **Sistema autoritario y fuerte.** Consiste en establecer un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace hincapié en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

- **Sistema autoritario benévolo.** Estriba en crear un clima de confianza condescendiente (la típica del amo hacia el esclavo, paternalista) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, escasa interacción humana y algunas de las decisiones están centralizadas y se basan en prescripciones y rutinas.
- **Sistema participativo, consultivo.** Propicia un ambiente en el que hay más confianza, aunque no es total. Existen algunas recompensas, interacción humana moderada, se genera poca vinculación individual y una apertura relativa de directrices, permitiendo que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- **Sistema participativo de grupo.** Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización.

*(Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos (McGraw-Hill),*

Mc Gregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos clases, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento

humano. A estas dos percepciones de la gente en relación con el trabajo, las denominó teoría X y teoría Y. La teoría X es la percepción convencional de los seres humanos comprometidos en una situación laboral. Según esta opinión, la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo. La teoría Y es lo contrario de la teoría X, si los empleados son flojos y negligentes, no es por naturaleza, sino porque la administración le genera aburrimiento mediante el control excesivo. Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el que se hace al jugar o descansar. La persona normal tiende a motivarse y controlarse por sí misma, y cuyo gerente perspicaz sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y a buscar la responsabilidad.

Los aportes de estos especialistas inciden en el contraste entre los modelos autoritarios y participativos de gestión de recursos humanos, distinguiendo los modelos de administración de personal y el de dirección de los recursos humanos, condicionado por el aumento de la competitividad al que se ven sometidas las empresas. Por lo tanto, considerando que la motivación es un proceso que origina, estimula y direcciona los comportamientos hacia el logro de los objetivos, estos se enmarcan bajo los siguientes supuestos:

- **El comportamiento tiene un propósito:** Las personas se

comportan en forma positiva (terminar un trabajo a tiempo) o negativa (llegar tarde) por alguna razón.

- **La motivación orienta la acción:** Las personas resisten los cambios a menos que tengan una motivación para hacer las cosas diferentes.
- **La motivación orienta a las personas** hacia un resultado final deseado.
- **La motivación refuerza:** la persistencia y la necesidad de esforzarse en un logro.

Consulte la figura 8.19; en la página siguiente.

Para entender mejor los recursos humanos en el ambiente laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia los objetivos. En ese sentido, con el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos para que la organización funcione adecuadamente y sus miembros se sientan más satisfechos y se realicen, siempre y cuando se controlen las otras variables de producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, por cuanto permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores

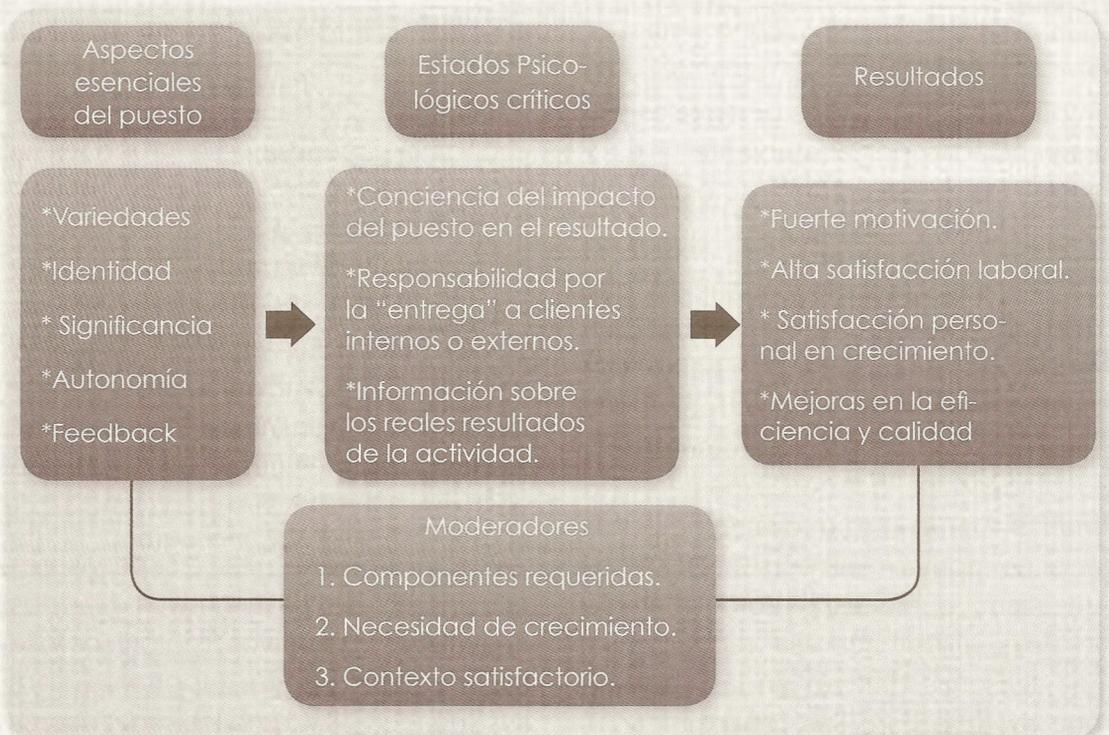


Figura 8.19 Modelo Características del Puesto

o gerentes deben interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para contribuir a la consecución de las metas.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se manifestará la existencia de muchos factores. Desde tener dinero que le permita, por lo menos, cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acción es y consecuencias

de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, a tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro, su individualidad.

La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o originar una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de

sí mismas y del ambiente que las rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica que sus valores personales son influenciados por el ambiente físico y social, por la estructura fisiológica, sus necesidades y experiencias.

Muchas veces, sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, para otra persona es algo inútil. Tener una recompensa que sea importante para los individuos no necesariamente lo motiva. La razón es que la recompensa en sí no motiva a una persona, a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le lleva a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello, es una tarea que una persona considera que le producirá recompensas, quizá sea visto por otra como imposible.

Estos y otros argumentos sobre la motivación, tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de los que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo organizacional, hablar de motivación no solo significa dinero, sino también otros aspectos que van más allá del dinero. Un ejemplo de esto es la cultura japonesa, quienes no se comprometen con el éxito de sus empresas solamente por los incentivos económicos; ellos

acentúan la importancia del grupo a un grado que resulta incomprendible a la mentalidad occidental. En la moderna economía japonesa, ese grupo es la empresa. Para los ojos occidentales, una empresa es un lugar de trabajo donde los individuos se juntan para ganarse la vida. Para los economistas occidentales, una empresa es como una máquina, con el único propósito de maximizar las ganancias; mientras para los japoneses, es como un organismo vivo, cuya meta es la supervivencia.

Por tradición, los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer los motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus subalternos. Como los supervisores suponen que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así lo fuera, es decir, proceden basándose en las percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a su gente.

Un constante desarrollo del producto y de los servicios a los clientes, así como el de instituir la capacitación continua en el trabajo y desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal, al igual que para las partes gerenciales de la empresa, siendo importante para la motivación y seguridad de los empleados. El estar más capacitado le ayudará a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismo. Además, es necesario que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos, para

ejecutar las tareas que van surgiendo con el tiempo.

## *Incentivo*

Considerando que la satisfacción en el trabajo tiene gran influencia en el funcionamiento de las empresas y teniendo en cuenta las anteriores teorías sobre la motivación, el uso de incentivos debe adaptarse, en lo posible, a las necesidades, inquietudes y expectativas de quienes laboran en la compañía; además de que la finalidad de un incentivo es provocar la motivación, la cual depende de las circunstancias sociales, sensibilidad y el modo de percibir las cosas, cada persona. Para ello, se debe aplicar usar el incentivo apropiado y en el momento oportuno, dirigido hacia el objetivo deseado.

La mayoría de las personas piensan que la mejor manera de incentivar a los trabajadores es pagándoles más; sin embargo, es poco razón able, puesto que el dinero representa un instrumento de motivación, aunque con la posibilidad de que no produzca tal efecto, a pesar de haber aumentado los costos de la empresa. Si aplicamos la teoría de Herzberg, la remuneración fija se considera un factor higiénico; por consiguiente, una buena remuneración no motiva directamente, pero su ausencia puede desmotivar. Para dicho autor, los factores motivacionales guardan relación con el contenido del puesto y de la tarea realizada, lo que explica que la retribución variable,

asociada a los objetivos, desempeño, etc. Son un factor motivacional de primer orden.

Por lo tanto, la gerencia o el cuerpo directivo de la empresa deben promover un programa o sistema de recompensas que mezcle la remuneración total con factores motivacionales menos tangibles. Hasta los miembros más entusiastas y dedicados de una empresa, esperan ver, a fin de cuentas, que existe cierta vinculación entre el éxito de la empresa y su beneficio personal.

Consulte la figura 8.20; en la página siguiente.

## *Programas de incentivos*

Estos programas de incentivos dependen de cada organización y abarcan los aspectos financieros y no financieros directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación.

Igualmente, los programas de incentivos son esenciales para el área de la administración de recursos humanos, considerando que el capital humano es básico para el funcionamiento de cualquier organización.

La adición de las empresas a la estructuración de programas o planes

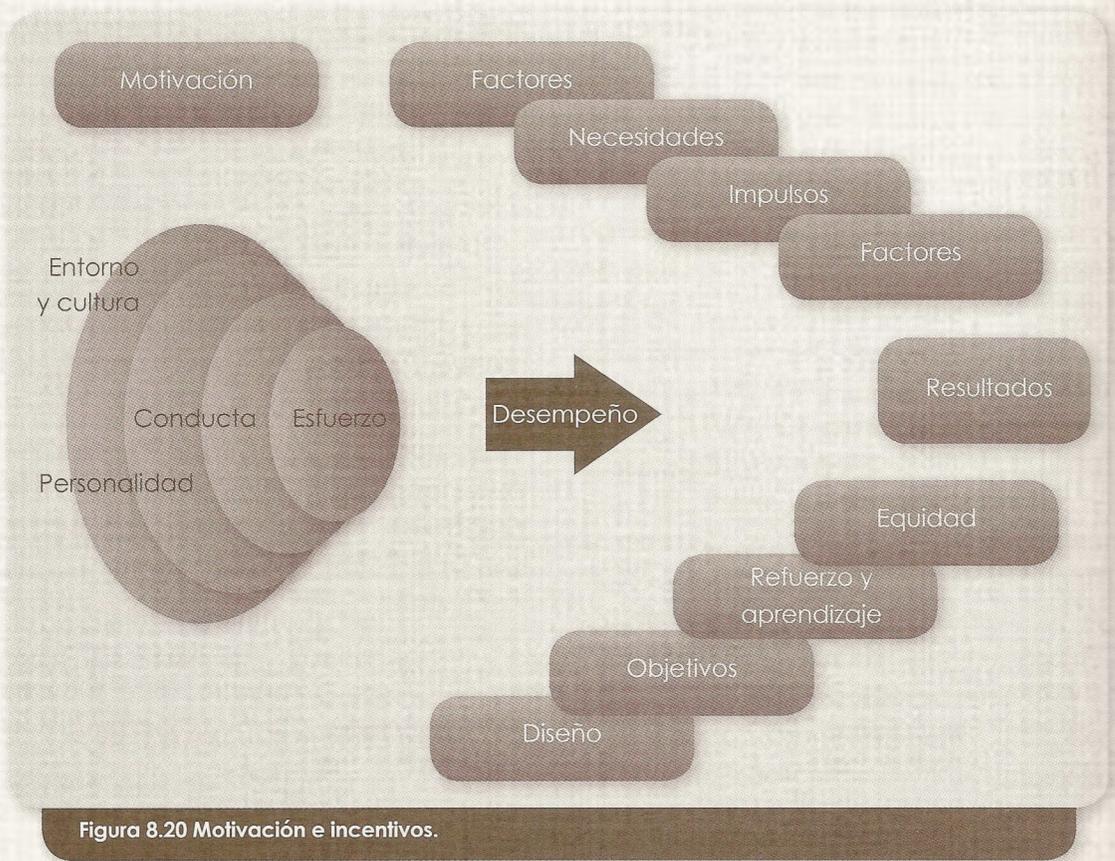


Figura 8.20 Motivación e incentivos.

de incentivos es reciente, como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa y promovidas por factores, tales como, la actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, la competencia entre las empresas para mantener o atraer el recurso humano, los contrastes salariales generados indirectamente por el mercado, mediante la competitividad de precios, bienes y servicios. Indicando que lo más importante del plan de incentivo son los siguientes objetivos:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral
- Por lo tanto, los aspectos que abriga un plan de incentivos en una empresa pública o privada, son:
  - Económicos: comprende los aspectos cubiertos con dinero o su equivalente.
  - No económicos: considera otros tipos de prestaciones, como los asuntos sociales que brindan seguridad y comodidad al trabajador y a su grupo familiar, dedicando todo su

esfuerzo y atención a las tareas y responsabilidades laborales.

Estos beneficios son:

- **Asistenciales.** Proporcionan al empleado y a su grupo familiar, cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
- **Recreativos.** Brindan condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador y, en algunos casos, a su grupo familiar.
- **Supletorios.** Brindan al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

- **Adiestramiento.** Se considera un incentivo importante para el trabajador, ya que de esta forma, la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse para ejecutar las funciones asignadas.

Asimismo, los programas de incentivos motivan al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo. El éxito de los planes o programas en entidades públicas o privadas, se ha convertido en el reto, que día a día emprende la gerencia de recursos humanos, quienes trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos y convenios.

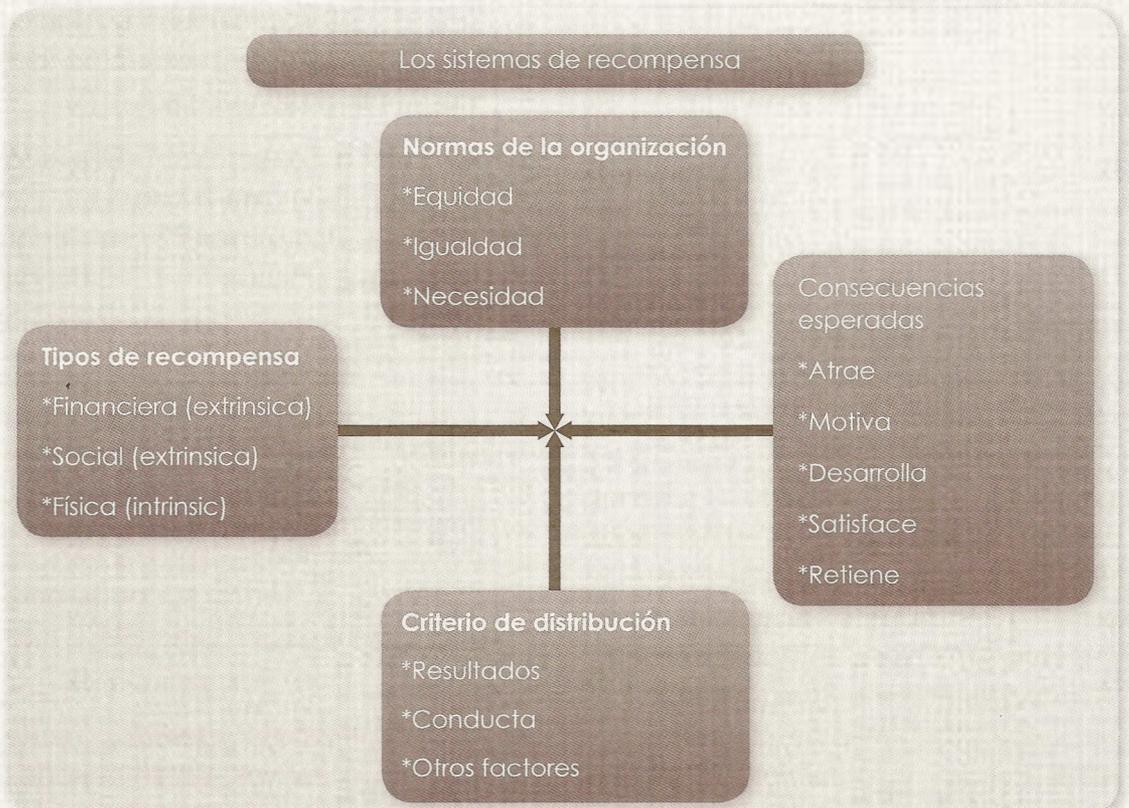


Figura 8.21 Sistemas de recompensa.

Por lo tanto, es necesario proporcionar información a todos los trabajadores sobre sus responsabilidades, de los derechos que le corresponden en relación con las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución. Aunque, el plan de incentivos depende de criterios, como los costos del programa, la capacidad de pago, las necesidades reales, el poder del sindicato, las relaciones públicas de la institución, el grado de responsabilidad social y la reacción de la fuerza laboral.

Este continuo crecimiento del fortalecimiento de los programas de mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso del empleado está haciendo renacer los planes de incentivos financieros y de pago por desempeño. Existen razón es de competitividad para el incremento de esta forma de compensación. El interés por la reducción de costos, la reconstrucción y el promover el desempeño conducen, de manera lógica, a vincular el pago con la práctica, como lo hicieron a finales del siglo pasado los gerentes de compensaciones en los tiempos de Taylor (Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros y las recompensas que se le pagan a los trabajos, cuya producción supera un nivel predeterminado). Aunque, también origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y formación. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores como socios y

estimularlos para que vean el negocio y sus metas como propios.

Estos programas o planes de incentivos son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y forjando a que los empleados trabajen en un ambiente más agradable.

Existen reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

1. Se deben otorgar incentivos con base en el desempeño laboral individual y en equipo; la intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino en la motivación del desempeño del trabajador.
2. El sueldo debe ser adecuado al puesto para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
3. Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa concede.

Algunos directivos aprovechan la combinación de varios métodos para obtener resultados generales más efectivos:

***Jornal con trabajo medido***, frente a los incentivos. Los métodos de remuneración están unidos directamente a las políticas de la

dirección sobre gestión. Existen dos métodos:

**Pago por tiempo.** Se fundamenta en el principio de que los salarios de los obreros son instaurados, de forma periódica, por acuerdos y donde el aumento de la productividad del obrero se afecta por la capacidad de la gerencia, no reflejándose en los salarios hasta que estos sean revisados.

**Pago por realización.** Se basa en el principio de que los obreros tienen derecho a un salario más alto al pactado, según el contrato firmado o establecido de modo ecuánime por la dirección en ausencia del sindicato, cuando su productividad aumenta a causa de su propio esfuerzo.

**La importancia del salario con los incentivos,** es que a través de estos últimos, los obreros tienen un pago extra cuando su producción excede del tiempo, mientras que con salarios a jornal la paga no cambia.

Los costos de administración de un plan de incentivos son los mismos que los costos de mantenimiento de los controles de medición de trabajo diario, en el pago a jornal; los procedimientos para ambos son similares.

Cuando los procedimientos de medición del trabajo diario declinan por la deficiente administración a cargo de un equipo improcedente,

no es válido compararlos con un plan de incentivos que este funcionando correctamente.

### **Resultado de los incentivos sobre las políticas de la dirección.**

En la medida en que se van introduciendo los incentivos en una fábrica o empresa, se producen cambios específicos en la política de la gestión y en las relaciones con los empleados. La gerencia es la responsable de incrementar la productividad a través de diversos métodos de dirección y motivación. Los gerentes que adoptan los incentivos opinan que la carga es menos pesada cuando los empleados laboran con incentivos y aceptan el principio de paga extra por trabajo extra. El buen manejo del plan de incentivos por parte de los directivos se ve reflejada en la actitud de los empleados, debido a que toca en forma directa su sensibilidad, puesto que muchas de las decisiones tomadas afectan el pago, la seguridad del puesto de trabajo y las condiciones laborales, aunque ninguna afecta tanto como los incentivos.

### **Efecto de los incentivos sobre la seguridad del puesto de trabajo y la moral.**

La mayoría de directivos caen en el error de creer que el interés de los empleados por aumentar sus ingresos, son motivos suficientes para aumentar la productividad; pero la realidad es otra, los empleados y los

sindicatos consideran, en primera instancia, el efecto que el aumento de la productividad tiene sobre su seguridad en el puesto de trabajo. La respuesta de los empleados frente a los incentivos, se manifiesta en la manera en que los incentivos pueden afectar la estabilidad de su trabajo.

Las consecuencias son numerosas, puesto que el principal interés de los trabajadores es proteger la seguridad de su empleo, como único medio seguro contra el recorte o remoción de personal. Para que una administración de incentivos tenga éxito, se requiere que los prejuicios sobre la seguridad de los empleados sean eliminados por una política sana que los proteja y evite que trabajen contra su propio interés. Por otra parte, si el aumento de la productividad ocasiona que algunos empleados sean despedidos, el aumento de los ingresos para los que continúan, puede no ser estímulo suficiente para lograr el asentimiento del plan de incentivos.

***Predominio de los incentivos.*** A lo largo de la historia, grandes sectores de la industria Americana han estado trabajando con incentivos. En estudios realizados entre 1945 a 1968, el Bureau of Labor Statistic (BLS) comprobó que alrededor del 26% del personal de producción lo hacía con incentivos. El porcentaje varía según las industrias,

quedando a la cabeza la industria de confecciones para caballero, con un 80%, seguida por la industria del acero con el 66%; y el 31% en las empresas de fabricación de piezas de automóviles, empaquetado de carne y textiles. Sin embargo, se produjeron cambios en algunas industrias, en el período citado, debido a la mecanización y a otras razón es, permaneciendo constante el nivel nacional a lo largo del periodo. De igual manera, los estudios realizados en Inglaterra y la Unión Soviética, dejaron ver la importancia de la aplicación de los incentivos en todas las industrias, como una herramienta esencial para incrementar la productividad. La Unión Soviética hace uso extenso de ellos, logrando más beneficios que ningún otro país.

Los informes dicen que el 60% de los obreros rusos trabajan con incentivos. Las fuertes convicciones de los directivos soviéticos sobre un asunto que es tan básico para el sistema capital, debería hacer meditar seriamente a los gerentes americanos. La industria americana puede estar despreciando grandes beneficios por no hacer un mayor uso de los incentivos. Crawford H. Greenwalt, antiguo presidente de E.I. du Pont de Nemours & Company, quedo preocupado de este punto, cuando declaró que: "Parece bastante claro que si examinan cuantitativamente las retribuciones en dinero, en los dos

países, los rusos no están muy lejos de nosotros. Lo que me preocupa es notar que cuando los soviéticos adoptan nuestro principio de los incentivos y muestran signos de beneficiarse con ellos, nosotros parece que intentamos abandonarlos”.

*(Manual de Ingeniería y Organización Industrial. Maynard)*

## **Programa de incentivos para empresas públicas y privadas**

“Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos y por medio de ellos, los objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.) y donde los individuos pretenden tener salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo y desarrollo profesional”.

*(Chiavenato 2000 (p. 19)*

Los beneficios que el trabajador desea encontrar en la organización, son canalizados a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Por esta razón, se dice que la determinación de los salarios es compleja, son muchos los factores y variables que influyen de diversas

maneras sobre los mismos. Igualmente, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, mientras las indirectas las constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, en los planes de beneficios y en otros servicios sociales ofrecidos por la institución; las segundas, se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

En la actualidad, con la enérgica presión del costo de vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto obligadas a establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores; estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la empresa, que es definida como “el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización, en lo que respecta a la remuneración de sus empleados”

*(p. (Chiavenato 2000 (pág. 414)*

## **Clases de incentivos**

Se clasifican en financieros y no financieros:

### ***Incentivos financieros***

Manejan los niveles de productividad y calidad. Dentro de estos se encuentran una gran diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores.

**Programas de compensación flexibles.** Incluyen todos los planes en los que la compensación del trabajador se relaciona con la producción. Comprende planes de incentivos individuales y de grupo.

**Planes de trabajo a destajo.** Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, donde los ingresos están vinculados directamente. Son aquellos incentivos que se le otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades, a cambio la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante la empresa, dado que esto determina su compensación. (Werther Jr. Et al., 1995, Sherman et al., 2001).

Lo anterior, muestra que los trabajadores tienen la obligación de desarrollar ciertas actividades o tareas asignadas, sin embargo, se encuentran con que tienen que realizar más de las exigidas. Como el rendimiento del trabajador es mayor, la empresa toma la decisión de otorgarle un incentivo, conocido como unidades de producción. Sin embargo, es importante señalar que la aplicación de este incentivo no siempre trae beneficios al trabajador ya que, según Werther(1995), “El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más

altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones del grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño”, por lo que el grupo puede rechazar al trabajador con un desempeño superior al de ellos, generando desconfianza en el grupo.

El desarrollo de un plan de pagos por pieza que funcione, requiere tanto de la evaluación del puesto como de la Ingeniería Industrial. La evaluación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en estudio; aunque, el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción, en la mayoría de los casos, son desarrollados por ingenieros industriales. Estos niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad promedio de unidades por hora.

**Ventajas.** Son sencillos de calcular y se facilita su comprensión por parte del personal; los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo, puede ser poderoso, debido a que las recompensas vinculadas directamente con el desempeño.

**Desventajas.** El trabajo a destajo tiene una mala imagen fundamentada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción, cada vez que

descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos. La tarifa por pieza se determina en términos monetarios; en caso de que una nueva evaluación del puesto produzca una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse. La tarifa se estipula por pieza, además de que en la mente de los trabajadores, los criterios de producción están relacionados con la cantidad de dinero obtenido.

Hoy en día, el trabajo a destajo ya no se usa, en vista de que hay leyes federales que estipulan una percepción mínima garantizada por hora. La siguiente figura muestra la

relación entre la remuneración del operario y los costos unitarios de mano de obra directa.

**Plan por pieza trabajada.** Todos los estándares se expresan en dinero, compensando a los operarios en proporción directa a la producción, sin garantizar la tasa diaria. Debido a que los costos unitarios de mano de obra permanecen constantes sin importar la productividad del trabajador, parece que la compañía no se beneficia con el plan por pieza; aunque esto no parece cierto, si se tienen en cuenta todos los costos que afectan los gastos de fabricación. Los costos generales

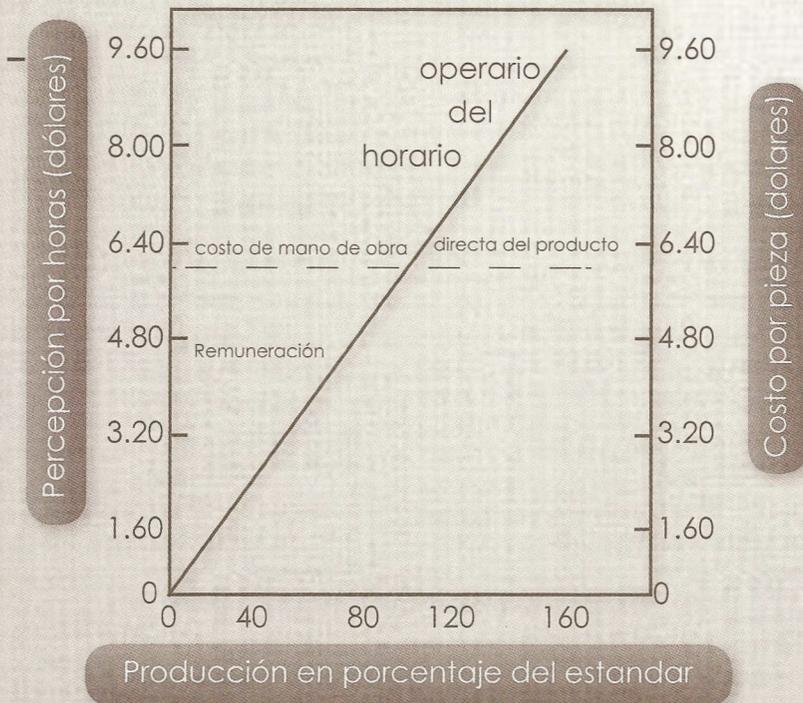


Figura 8.23 Ejemplo de un plan a destajo

que permanecen constantes disminuyen, si se consideran en términos del costo unitario. La siguiente figura muestra la relación entre los salarios de los operarios y los costos directos de mano de obra con el plan.

### **Plan de producción por hora.**

También, conocido como plan de estándares por hora, el cual “Establece la tasa de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo; si los

empleados lo terminan en menos tiempo, su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora”. Con este plan se recompensa al empleado, con un porcentaje de salario como premio, equivalente al porcentaje en que su desempeño supera el nivel de producción.

El plan de producción por hora ofrece las mismas ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy

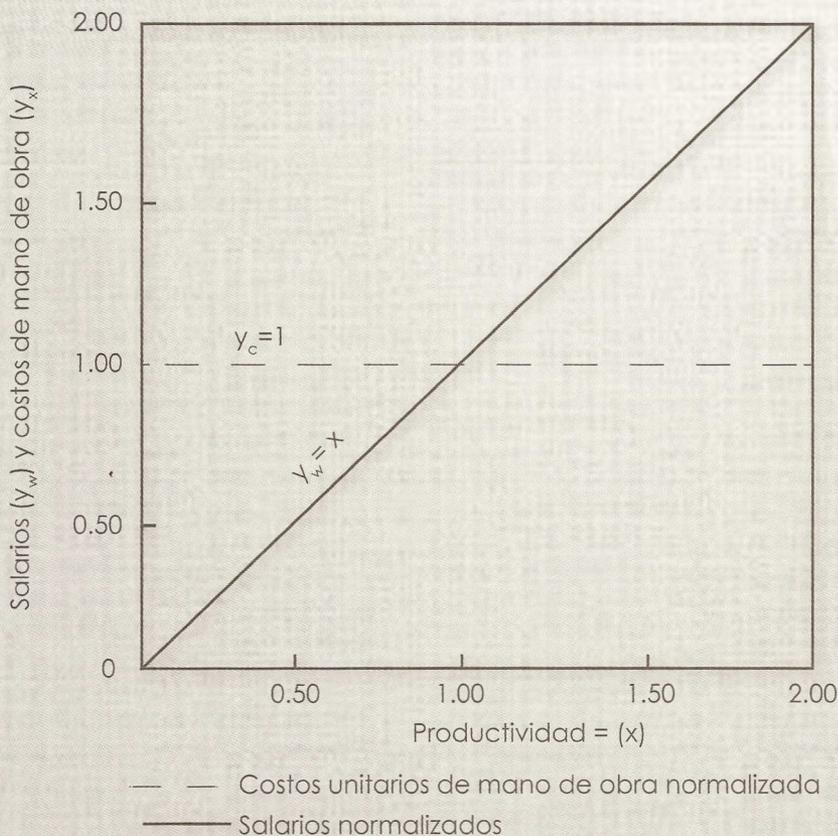


Figura 8.24 Pago de salarios: Relación entre costos, salarios y productividad en el plan por pieza trabajada.

fácil de calcular y de entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo y no en términos monetarios. Por lo tanto, hay menos tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago. La diferencia fundamental entre este plan y el de piezas trabajadas es que los estándares se expresan en tiempo y no en dinero y se compensa a los operarios

en proporción directa a su producción.

Por ejemplo, un estándar se puede expresar como 0.02142 horas por pieza o 373 piezas por 8 horas. Conociendo la tasa base, es sencillo calcular la tasa de dinero o el salario del operario. Si éste tiene una tasa base de \$12, entonces la tasa de dinero para el trabajo será:  $12.00 \times 0.02142 = \$0.257$  por pieza; si el operario produce

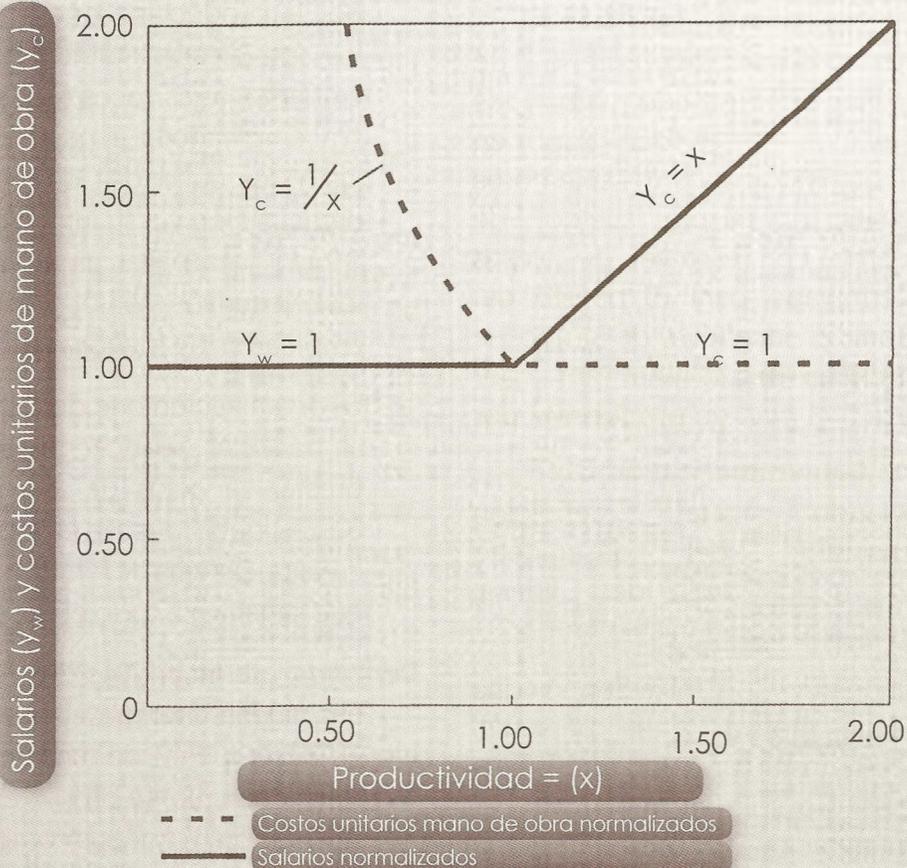


Figura 8.25 Pago salarios. Relación entre los costos, salarios y productividad en el plan de hora estándar. (Adaptado de: Fein, 1982. Reimpreso con permiso de Jhon Wiley & Sons, Inc.)

412 piezas en una jornada de 8 horas, el salario diario será de  $412 \times 0.257 = \$105.88$  y el salario por hora  $\$105.88/8 = \$13.24$ , siendo la eficiencia diaria del operario igual a  $412/373 = 110\%$ .

**Planes de incentivo por equipo o grupo.** Algunas empresas utilizan los planes de incentivos por grupo o equipo; existen varias maneras de formularlos:

- Determinando normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevando un registro de la producción de cada uno.
- Estableciendo un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto. Todos los miembros reciben el mismo sueldo, de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se determina según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas.
- Eligiendo una definición mensurable del desempeño o productividad del grupo, controlado por el mismo grupo.

Cualquier organización que busque motivar a su personal, necesita estudiar como apoyar sus metas. No solo se deben ofrecer remuneraciones económicas y financieras. Aunque, se establezcan los mejores incentivos al personal, es necesario ofrecer algo que la

persona no pueda comprar de manera usual, el dinero efectivo es fácil de administrar y el empleado puede cambiarlos por algo que lo motive.

Es necesario lograr el equilibrio, permitiendo la flexibilidad en el pago de los individuos que conforman los equipos, frente a un sistema de expectativas sobre las habilidades, comportamiento, roles elásticos y resultados. Muchas organizaciones efectúan pagos adicionales a los equipos, por la producción que sobrepase los niveles establecidos; sin embargo, otras veces se piensa que si al empleado se le paga un salario justo, las utilidades deben ir a la organización y a su infraestructura, o bien para pagar altos salarios a los ejecutivos sénior y no a los empleados de menor jerarquía.

La organización que desee motivar al personal, fabricar productos y prestar servicios de alta calidad, quizás deba buscar la manera de crear un sistema de remuneraciones que satisfaga a todo el personal.

**Ventajas.** Los incentivos de grupo son una buena alternativa, puesto que el desempeño de un trabajador refleja no solo su propio esfuerzo, sino también el de sus compañeros, además de reforzar la planeación y la solución de problemas del grupo, promoviendo la colaboración.

Los planes de incentivos por grupos facilitan la capacitación en el trabajo, dado que todos los miembros del grupo tienen interés en que los nuevos miembros se capaciten rápidamente.

**Desventajas.** La principal desventaja es que las recompensas de cada trabajador no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona dimensiona que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo resulta no ser efectivo como el individual.

## *Incentivos para gerentes y ejecutivos*

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad divisional y corporativa, la mayoría de las empresas les pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo.

### *Incentivos a corto plazo*

**El bono anual.** Casi todas las compañías cuentan con planes de bono anual dirigidos a motivar el desempeño inmediato de sus gerentes y ejecutivos. A diferencia de los salarios, los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente producen ajustes superiores o inferiores en la compensación total.

Son tres los elementos básicos que se deben considerar al otorgar incentivos de corto plazo:

- **Elegibilidad.** La elegibilidad tiene en cuenta:
  - » **La posición clave:** en el que se realiza una revisión puesto por puesto, para identificar las posiciones claves que tienen un impacto mensurable en la rentabilidad.
  - » **Establecer un punto crítico del nivel de salario:** todos los empleados que ganen más de una cantidad predeterminada son elegibles para los incentivos de corto plazo.
  - » **El grado salarial:** supone que todos los empleados por encima de cierto grado, deben ser elegibles para el programa de incentivos a corto plazo.
  - » El sistema más sencillo es utilizar el nivel de sueldo, como un límite.
- **Determinación del tamaño del fondo.**
- **Recompensas individuales.**

**Cuánto pagar.** Posteriormente, se debe determinar con respecto al tamaño del fondo, la cantidad de dinero disponible. Para esto se utilizan:

- **Fórmulas no deducibles,** en donde se usa un porcentaje fijo para crear el fondo de incentivos de corto plazo.
- **Fórmulas deducibles,** basadas en la suposición de que el fondo

de incentivos a corto plazo, se empiezan a acumular después de que la empresa ha cumplido con un nivel específico de ingresos.

***Determinación de las recompensas individuales.*** En la determinación de las recompensas individuales, se establece un bono meta para cada posición elegible y se realizan los ajustes según el desempeño superior o inferior a lo proyectado; inclusive, se puede establecer hasta el doble del bono meta. Se obtienen las calificaciones de desempeño de cada gerente y se calculan los estimados preliminares de los bonos. Con ello, se calcula la cantidad total de dinero que se utilizará para los incentivos de corto plazo y se compara con el fondo del bono disponible. Si es necesario se ajustan los estimados individuales. Es importante, tener en cuenta que existe una diferencia entre un plan de reparto de utilidades y un bono de incentivos individuales. En el plan de reparto, todas las personas reciben un bono, según los resultados de la compañía, sin considerar el esfuerzo real de la persona; por el contrario, con un verdadero incentivo individual lo que recompensa un bono es el esfuerzo y el desempeño del gerente.

## ***Incentivos de largo plazo***

Estos incentivos buscan motivar a la gerencia, por el crecimiento y la

prosperidad de la corporación en el largo plazo, dándole a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Otro propósito de estos planes es el estimular a los ejecutivos a permanecer en la organización, al brindarles la oportunidad de acumular capital, de acuerdo con el éxito, a largo plazo, de la empresa. Generalmente, los incentivos a largo plazo o los programas de acumulación de capital están reservados para los ejecutivos de más alto nivel. Existen seis planes de incentivos a largo plazo:

- Opciones de acción es.
- Derechos de apreciación de valores.
- Planes de logro y desempeño.
- Planes de acción es restringidos.
- Planes de acción es fantasmas.
- Planes de valor en libros.

La popularidad de estos planes cambia con el tiempo, debido a las condiciones y tendencias económicas y por las presiones financieras internas de la compañía; las actitudes cambian en los incentivos de largo plazo y en las leyes tributarias.

## ***Incentivos para los vendedores***

Los planes de compensación para los vendedores se basan en los incentivos de comisión por ventas, aunque el empleo de las comisiones varía de acuerdo con el tipo de industria. El uso generalizado de los incentivos para

los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

**Plan de salarios.** Al vendedor se le paga un salario fijo, aunque, es posible, que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concursos de ventas y otros. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el trabajo de los prospectos o cuando el vendedor atiende las cuentas, el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación sobre el producto para una fuerza de ventas del distribuidor o la participación en las comerciales nacionales y locales.

**Plan por comisión.** Es un pago otorgado a un agente por proveer un servicio, siendo un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio. Este tipo de incentivo está más relacionado con los departamentos de ventas y se paga a los vendedores de acuerdo con sus ventas y por los resultados obtenidos. Los vendedores tienen el mayor incentivo, con una tendencia a atraer el personal de ventas con grandes logros, haciendo ver que el esfuerzo conduce a la obtención de recompensas.

**Plan combinado.** La mayoría de las compañías le pagan a sus

vendedores una combinación de sueldo y comisiones; estos planes cuentan con un componente salarial importante. Los vendedores tienen una base de ingresos, garantizando la estabilidad de sus familias. Además, la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar que servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional para un mejor desempeño. Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y, por consiguiente, la empresa no cuenta con parte del valor como incentivo de los que se le paga a la persona. Los planes de combinación tienden a ser más complicados, generando, en ocasiones, malos entendidos.

### *Incentivos para otros profesionales*

Pago por mérito como incentivo. Son aquellos incentivos que se les otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa. Este incentivo es dado a los trabajadores con base en la evaluación de desempeño que los jefes de cada departamento realizan. Aunque el término pago por mérito se aplica a los aumentos que se le otorgan a cualquier empleado, este concepto se utiliza, con mayor frecuencia, en los empleados de oficina, profesionales, empleados de mostrador y secretarías.

## *Incentivos para empleados profesionales*

Son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido para la solución de los problemas de la empresa; involucra a los abogados, doctores, economistas e ingenieros. Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas de otro tipo, donde para la mayoría de profesionales, el dinero ha sido menos importante que para otros grupos de empleados, debido a que los profesionales reciben buen pago, sintiéndose tentados por el deseo de producir trabajo de calidad y recibir reconocimientos de los colegas.

Aunque no son realmente incentivos, hay muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para ejecutar mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales.

### *Planes de incentivos en el ámbito de toda la organización*

La mayoría de empresas tienen planes de incentivos en los que, de manera virtual, todos los empleados pueden participar, entre ellos, el reparto de utilidades, la posesión de acción es por parte del empleado y los planes de Scanlon.

**Plan de reparto de utilidades.** La mayoría de empleados reciben una participación de las utilidades de la compañías; estos planes incrementan el sentido de compromiso de los trabajadores para con la organización, así como la sensación de participación y renombre. Hay varios tipos de planes de reparto de utilidades, aunque los más populares son los planes en efectivo.

**Plan de propiedad de acción es para los empleados.** Una corporación contribuye con acción es propias o dinero para comprarlas, a un fideicomiso que se establece, con el fin de adquirir acción es de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan anualmente y en proporción a la compensación de los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados, para entregarlas, posteriormente, al momento de su retiro o separación de la empresa. Las ventajas de este plan consisten en que la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución. La deducción es equivalente al valor en el mercado de las acción es que se transfieren al fideicomisario.

**Plan Scanlon.** Es un plan de incentivos desarrollado en 1937, por Joseph Scanlon; contiene tres características básicas:

**Filosofía de cooperación.** Asume que los gerentes y trabajadores tienen que deshacerse de las actitudes de “nosotros” y “ellos”, impidiendo que los empleados desarrollen un sentimiento de propiedad en la compañía, sustituyéndolo por un clima en el que todos cooperan, debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de la cooperación honesta.

**Identidad.** Considera que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar establecido de manera clara y los empleados deben entender el funcionamiento del negocio, en términos de consumidores, precios y costos.

**Capacidad.** el plan Scanlon demanda un alto grado de capacidad por parte de los empleados en todos los niveles, por lo que la aplicación exitosa del plan supone que los empleados por horas realicen sus actividades, identificando e instaurando mejoras y donde los supervisores tienen las habilidades de liderazgo para la administración participativa.

## **Sistema de participación**

Toma la forma de dos niveles de comités: el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad, a los comités del nivel

de departamentos. Se seleccionan las más convenientes y valiosas para ser transmitidas al comité del nivel ejecutivo.

Estos planes reconocen el valor y contribución de cada miembro de la empresa, estimulan la toma de decisiones descentralizada y buscan que cada empleado se identifique con los objetivos de la organización, a través de la participación financiera. Durante un año, los analistas desarrollan estudios históricos para reunir datos, antes de calcular la razón base. Determinándose la razón base, así:

$$\text{Razón base} = \frac{\text{Costos de nómina que deben incluirse}}{\text{Valor de la producción}}$$

El plan Scanlon asume que los empleados deben compartir cualquier utilidad extra como resultado de sus sugerencias para reducir los costos. Si es aplicada a una sugerencia y tiene éxito, todos los empleados compartirán el 75% de los ahorros.

En cuanto a la minimización de costos, el plan Scanlon ha tenido gran éxito, además de aumentar la participación y cooperación entre los empleados. Una buena supervisión, acompañada de excelentes relaciones laborales, es esencial para que haya un firme compromiso con el plan, por parte de la administración, durante el periodo de inicio.

## Plan de reparto de ganancias

Es un plan que compromete a varios o a todos los empleados, en un esfuerzo común, para lograr los objetivos de productividad de la compañía. El incremento de las ganancias resultantes de los ahorros en los costos se reparte entre los empleados y la compañía. Los tres planes de productividad compartida que se presentan, además del Scanlon, son el Rucker y el IMPROSHARE. Los planes Scanlon y Rucker comparan la nómina de una compañía con las ventas totales en dólares; además, el resultado con el promedio de los últimos años, empleando el dinero como unidad de medida. El plan IMPROSHARE compara la producción con el total de horas trabajadas, siendo la unidad de medida las horas. Estos planes de productividad son flexibles en cuanto al personal incluido en ellos. Pueden ser trabajadores directos o indirectos o de cualquier nivel administrativo.

**Plan Rucker.** Sigue la misma directriz del plan Scanlon; se acentúa en la identificación con la compañía y la participación de los empleados, mediante el establecimiento de un sistema de sugerencias; los comités Rucker y la fluida comunicación entre trabajadores y administradores. El plan proporciona un bono en el que todos comparten un porcentaje de las ganancias, excepto la administración. En la estimación del bono se establece una relación

histórica entre la mano de obra y el valor agregado. Considerando:

Ventas netas (por un periodo de un año)	\$1.500.000
Cambio de inventario (decremento)	\$200.000
	<hr/>
	\$1.300.000
	<hr/>
Menos materiales y suministros utilizados	\$700.000
Valor agregado en la producción	\$600.000

$$\text{Estándar Rucker} = \frac{\text{Costos de nómina incluidos en el grupo}}{\text{Valor de producción}}$$

$$\$350.000 / \$600.000 = 0.583$$

## Valor de producción

Suponiendo que los costos de mano de obra con base en un período de un año son \$350.000, el estándar Rucker se convierte en:

Asimismo, en cualquier período futuro, generalmente, un mes, en que los costos reales de mano de obra son menores a 0.583 del valor de producción, los trabajadores reciben bonos. Es usual que el 30% de este bono se reserve para los meses de déficit, la organización mantiene

una parte para las mejoras futuras y el restante (alrededor del 50%) se distribuye entre los empleados. Por otra parte, si el 50% del bono se distribuye entre los empleados y el 30% se retiene para los meses de déficit, el 20% restante se puede utilizar en los trabajos posteriores de producción y transporte de entregas, en lugar de que se quede en la empresa para realizar mejoras. Como los materiales y suministros empleados se deducen de las ventas netas, el cálculo del plan Rucker considera, de manera parcial, variables, entre ellas, la mezcla de productos. Este plan también estimula a los empleados a ahorrar en materiales y suministros, en busca de su propio beneficio.

**Plan IMPROSHARE.** Fue desarrollado por Mitchell Fein, en 1974. Su finalidad consiste en producir más unidades con menos horas de trabajo directo e indirecto; mide el desempeño y estimula a los trabajadores para mejorar la productividad. Compara las horas-trabajo reservadas para un determinado número de unidades producidas con las horas requeridas para fabricar ese mismo número de unidades durante un período base. Los ahorros se distribuyen entre la compañía y los empleados directos e indirectos implicados en la manufactura del producto. La productividad base se mide comparando el valor de la hora de mano de obra de la producción terminada, con el total de la mano de obra relacionada con esta producción.

Se cuenta con los productos aprobados, así:

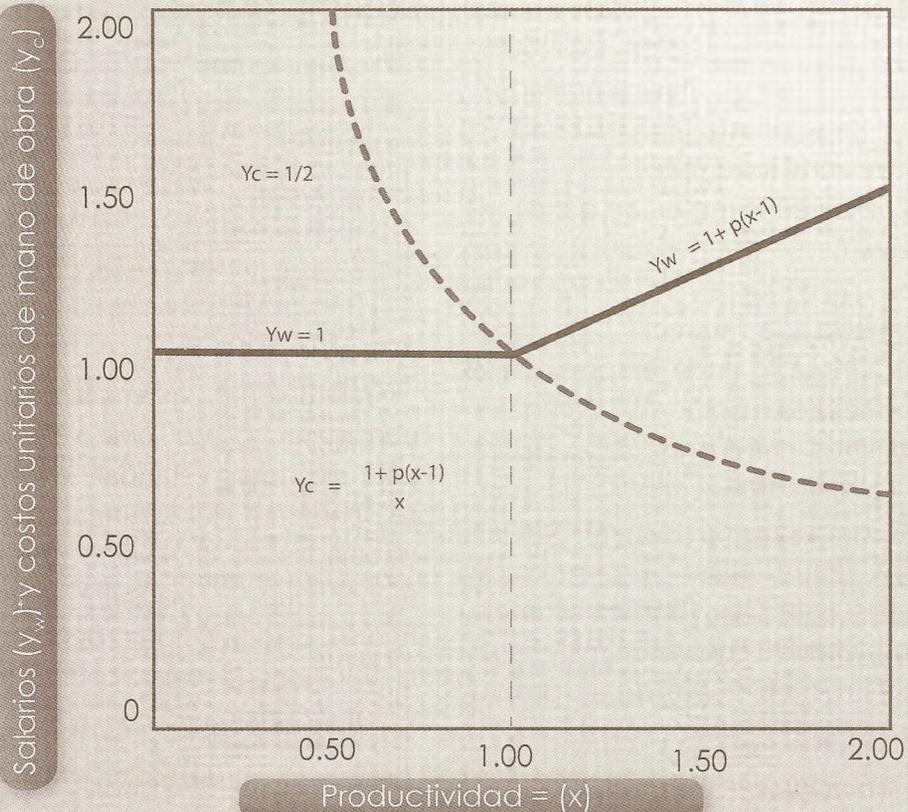
$$\text{Estándar de horas de trabajo} = \frac{\text{trabajo de horas - producción total}}{\text{Unidades producidas}}$$

Gráficamente, este plan se puede considerar como una variación del plan de horas estándar, excepto que la pendiente del segmento de piezas trabajadas no es 1, sino una fracción menor que 1 (Consulte la siguiente figura). Esta fracción o pendiente *p*, es la fracción de participación y puede variar de una compañía a otra.

Consulte la figura 8.26; en la página siguiente.

Existen varias razones por las que los planes de incentivos fracasan y casi todas pueden explicarse, en términos del conocimiento, sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a las recompensas, deseándolas. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos, es por que una o las dos condiciones no se cumplen.

- Las normas específicas para desarrollar los planes de incentivos eficientes, son:
  - » Verifique que el esfuerzo y las recompensas están relacionados directamente.



Costos unitarios mano de obra normalizados

Salarios normalizados

Figura 8.26 Relación entre los costos, salarios y productividad, en los planes de incentivos con participación variable ( $p$ =fracción de participación).

(Adaptado de Fein, 1982; reimpresso con permiso de Jhon Wiley & Sons, Inc.)

- » El plan de incentivos debe recompensar a los empleados en relación con su aumento de productividad.
- » Los empleados deben percibir que pueden desarrollar las tareas requeridas.
- » El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por lo empleados.
- » Los empleados deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
- » Establezca criterios efectivos.
- » Los criterios deben ser justos para sus subordinados, altos pero razonables, la meta debe ser específica.
- » Garantice sus criterios.
- » Considerar el criterio como un contrato con los empleados. Cuando el plan está en ejecución,

sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo.

- » Garantice un salario base por hora.
- » Es aconsejable garantizarle un sueldo base a los empleados, ya que ellos saben que independiente de lo que suceda, por lo menos obtendrán un salario base mínimo garantizado.

## *Cuándo utilizar los planes de incentivo*

Existen dos elementos sobre los cuales se pueden compensar a los empleados:

### **En tiempo, cuando:**

- Las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.
- Los empleados no pueden controlar la cantidad de la producción.
- Los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los empleados.
- Las consideraciones de calidad son importantes.
- El conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no es requerido por las condiciones competitivas.

### **En producción, cuando:**

- Las unidades de producción se pueden medir.

- Existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad de producción.
- El puesto está estructurado, el flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
- La calidad es menos importante que la cantidad; o si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.
- Las condiciones competitivas requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.

## *Incentivos no financieros*

Son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Incluyen cualquier tipo de compensación que no tienen relación con el pago, pero que mejora el ánimo de los empleados, a tal punto que se hace evidente el esfuerzo adicional. Los elementos o políticas de las organizaciones dentro de esta categoría, incluyen las conferencias periódicas de taller, los círculos de control de calidad, las conversaciones frecuentes entre supervisores y trabajadores, la categoría apropiada de los trabajadores, el enriquecimiento del trabajo, los planes de sugerencias no financieras, las condiciones ideales de trabajo y la publicación de los récords de producción individuales, además de otras técnicas utilizadas

por los supervisores y administradores en beneficio del trabajador y su grupo familiar. Sherman Jr. & Chruden considera como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización.

**Seguridad.** Difiere entre las personas, para algunas es un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño; para otras, proporciona un sentimiento de libertad, en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.

**Afiliación.** La necesidad de pertenecer a un grupo, donde las relaciones de los empleados conllevan a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.

**Estima.** La satisfacción se cumple con incentivos que implican prestigio y poder.

**Autorrealización.** Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

## **Relación con el mejoramiento continuo (Kaizen)**

En toda organización, es importante crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen=Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir

necesidades a largo plazo, en lugar de buscar rentabilidad en el corto plazo. En el Kaizen, se tiene la primicia de que miles de pequeños mejoramientos hacen viable la calidad, para que el individuo se desempeñe mejor en su trabajo y alcance su perfección. La dificultad de las organizaciones occidentales radica en averiguar con el empleado que es lo que diferencia su trabajo e influye en la organización. El pago de retribución aumenta la productividad y la motivación. Una pequeña retribución por cada sugerencia útil incrementa la motivación de los empleados, La motivación por sugerencias incluye:

- Una pequeña suma por cada sugerencia.
- Una suma mayor por cada sugerencia puesta en práctica.
- Participación en los ahorros producto de una sugerencia.
- Participación en las regalías por el marketing de la sugerencia.

Sin embargo, cada una de estas alternativas presenta ventajas y desventajas:

**Pagar por cada sugerencia realizada.** Logra atraer enormes cantidades de sugerencias, muchas de las cuales no son prácticas, son copias o no son necesarias. Ciertas organizaciones se han visto en la necesidad de pedirle al personal que ensaye cada sugerencia y muestre su

investigación, antes de reclamar una retribución.

***Pagar por cada sugerencia puesta en práctica.*** Determinar quién o cuál equipo tiene la autoría de la sugerencia, puede acarrear dificultades.

***Retribución basada en los ahorros producidos por la sugerencia.*** Requiere de tiempo, el averiguar que ahorros se obtuvieron demora varios meses. Puede presentar las mismas dificultades del ítem anterior, se debe determinar quien tuvo la idea.

***Retribución obtenida de las regalías ganadas mediante la sugerencia.*** En este ítem surge el cuestionamiento, de que cubre el salario, el pago por una labor o por todas las ideas y sugerencias sobre el tema que el individuo le entrega a una organización específica.

## ***Inconvenientes en las retribuciones***

Así como es importante que las empresas ofrezcan retribuciones a los empleados para aumentar el desarrollo y la productividad que ellos tienen dentro de la misma, es importante saber aplicar los diferentes tipos de incentivos tanto de forma individual como grupal, ya que si no son utilizados adecuadamente, puede ser contraproducente para la empresa y, por lo tanto, traer consecuencias negativas. Los inconvenientes que se pueden presentar en las empresas, son:

- Supone un trabajo adicional de administración y control, sobre

todo si se opta por sistemas que consideren muchos factores.

- El costo total de un sistema basado en fijo más variable suele ser superior al costo de la alternativa basada exclusivamente en el fijo; aunque, si el sistema funciona bien, la mayor eficiencia compensará con creces los mayores costos.
- Si el sistema no está ajustado, existe el riesgo de que los ingresos se disparen, generando diferencias injustificadas entre los empleados y colectivos.

Los incentivos animan a los trabajadores a mejorar la calidad, reducir los costos y aumentar el fondo de comercio de la empresa; es ideal, pero la realidad es que las retribuciones en función del rendimiento pueden despertar pasiones que convierten a los trabajadores en grupos rivales, ambiciosos por conseguir dinero adicional, haciendo que las cifras de otro grupo parezcan malas, frente a las suyas. Los incentivos son tóxicos, dado que abren las puertas al favoritismo y la manipulación.

La mayoría de los trabajadores cree que los que más trabajan y producen deben ser mejor remunerados, Si los empleados entienden que la remuneración no se distribuye en función de los méritos, probablemente se comprometan menos con la organización, reduciendo sus esfuerzos y buscando oportunidades laborales en otras empresas.

Los sistemas de retribuciones basados en el rendimiento, también conocidos como incentivos, premian el esfuerzo de los trabajadores de la empresa, basándose en tres supuestos:

- Los trabajos realizados por los ~~trabajadores individuales y por los~~ grupos de trabajo, son diferentes en relación con lo que le brindan a la empresa, no solo en lo que hacen, sino en la forma en que lo realizan.
- Las ganancias finales de la empresa dependen del rendimiento de los individuos y los equipos.
- Para que una empresa sea justa a la hora de recompensar a sus empleados y atraer a mejores trabajadores, deben mantener y motivar a los que se desempeñan de forma notable, de acuerdo con su rendimiento relativo.

### *Limitaciones de los incentivos*

Las empresas deben tener en cuenta, a la hora de aplicar los planes de incentivos, las siguientes limitaciones:

#### **1. El síndrome de hacer únicamente lo que le pagan por hacer.**

Mientras más tenga que ver la retribución con los indicadores concretos del rendimiento, los trabajadores se concentran en esos indicadores, dejando de lado otros factores importantes del trabajo difíciles de medir.

- 2. Efectos negativos sobre el espíritu de cooperación.** Este punto explica que pueden crearse problemas y competencia entre los trabajadores, por lo que no hay cooperación con los integrantes de otros grupos laborales dentro de la misma empresa.
- 3. Falta de control.** Los trabajadores no pueden manejar o controlar todos los factores que intervienen para la realización de su trabajo.
- 4. Dificultades para medir el rendimiento.** Es complicado para las empresas evaluar el rendimiento de los trabajadores y más cuando se trata de conceder un incentivo.
- 5. Contratos psicológicos.** Un contrato psicológico es un grupo de intereses o perspectivas, basadas en experiencias pasadas, resistentes al cambio. Si un contrato psicológico no funciona, puede tener resultados desfavorables para la empresa.
- 6. La brecha de credibilidad.** Generalmente, los trabajadores piensan que los sistemas de recompensa no son justos y no premian objetivamente el rendimiento.
- 7. Insatisfacción y estrés laboral.** Estos incentivos hacen que los trabajadores tengan una mayor productividad, aunque, también tienen una menor satisfacción laboral. Mientras más relacionen los trabajadores la retribución con

el rendimiento, se presentan más inconformidades en el trabajo y los trabajadores se desmotivan con facilidad, siendo menos felices.

**8. Reducción potencial del dinamismo intrínseco.** Si los trabajadores saben que pueden ser mejor recompensados, harán lo que sea y como puedan para lograrlo, maximizando su creatividad y talento. Una empresa que ponga mucho esfuerzo en estas retribuciones para motivar el empleado, puede reducir el dinamismo intrínseco.

Todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente, permiten vislumbrar que no es fácil el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y otros incentivos motiven la fuerza laboral, armonizando los intereses y objetivos de la organización, con los de su personal. Sin embargo, se debe considerar la importancia de los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada); vale la pena diseñarlos, ponerlos en práctica y realizarle el seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que le traen a la empresa.

## ***Nuevos enfoques de remuneración***

El control del costo salarial comprende:

Soluciones no retributivas. Reducción y flexibilidad de la carga salarial.

Soluciones retributivas. Contratación de candidatos con salarios más bajos, flexibilidad del sistema retributivo (formas de pago), vinculación de los trabajadores con los resultados, control de gastos del personal subcontratado.

Convirtiéndose en una excelente herramienta de gestión, teniendo objetivos para la retribución, entre ellos:

- Atraer excelentes profesionales.
- Retener y seleccionar a los trabajadores más sobresalientes.
- Estimular el rendimiento individual y colectivo.
- Fomentar la lealtad de las personas en la empresa.
- Beneficiar la adquisición y desarrollo de capacidades.
- Desarrollar el bienestar y la calidad de la vida laboral.
- Difundir los valores corporativos, mejorando la imagen de la empresa entre los trabajadores.
- Reducir los factores de estrés ambiental que influyen negativamente en el rendimiento.

Conformando un sistema retributivo más atractivo, en el que intervienen los siguientes elementos:

***Estructura salarial fija.*** Creando un sistema más justo, evitando la insatisfacción de los trabajadores.

# Tendencias en políticas de retribución

## MODELO CLÁSICO

- \*Rigidez.
- \*Retribución por estatus y permanencia.
- \*Incrementos salariales
- \*Evaluación subjetiva de la actualización individual.

## NUEVOS MODELOS

- \*Flexibilidad
- \*Retribución por mérito/desempeño.
- \*Incrementos salariales personalizados.
- \*Establecimiento de la masa salarial en función de la rentabilidad de la empresa.
- \*Desarrollo de sistemas de evaluación participativos.

Figura 8.27 Enfoques de remuneración

**Compensaciones variables basadas en objetivos.** Buscando la conciliación entre la financiación del sistema y la motivación.

**Compensación en especie.** Combinando la eficacia del gasto empresarial y la eficiencia en su percepción para el trabajador.

**Compensaciones intrínsecas.** Influyen de manera decisiva en la atracción de profesionales y en su permanencia.

**Compensaciones conciliadores de la vida laboral y familiar y de la vida laboral y personal.** Aprueba al trabajador para que escoja prácticas que requiere y las incorpore en la cultura empresarial y en la flexibilidad para la gestión de su política retributiva.

**Compensaciones facilitadoras de desarrollo profesional.** Permite atraer y retener a profesionales, por medio de programas formativos que facilitan el empleo, el prestigio profesional y la formación del trabajador; además de brindarle la oportunidad de participar en la formación del proyecto empresarial. Desde el punto de vista

ético, un salario justo debe considerar las necesidades del trabajador y su familia, las condiciones a nivel de la empresa y la economía en todo su conjunto. El enfoque sociológico lo representa como un símbolo de status, en la medida en que este aumenta, se incrementa la calidad de vida y el status social del trabajador. El enfoque económico hace su aporte con respecto a la distribución del ingreso y la forma como interviene en el bienestar del entorno o la sociedad. La tendencia actual es hacia el pago por el desempleo de los trabajadores, conduciendo a las organizaciones a adaptarse a estos cambios y dejar atrás la remuneración fija, dando paso a la remuneración flexible. Considerando el aspecto político, bajo la normatividad de cada región, este se acentúa en los aspectos de poder y de influencias, los cuales condicionan la estabilidad de los gobiernos. Por último, teniendo en cuenta el punto de vista administrativo, representa el costo generado por la mano de obra en la producción y la inclusión de un plan de incentivos que beneficie al trabajador y a la empresa.