

# SALARIOS

Estrategia y sistema  
salarial o de compensaciones



**Mc  
Graw  
Hill**

JUAN ANTONIO MORALES ARRIETA  
NÉSTOR FERNANDO VELANDIA HERRERA

# SALARIOS

## Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

**JUAN ANTONIO MORALES ARRIETA**

Docente universitario  
Corporación Tecnológica de Bolívar

**NÉSTOR FERNANDO VELANDIA HERRERA**

Escuela Superior de Administración Pública, ESAP  
Instituto Internacional de Administración Pública, IIAP. París  
Asesor y docente universitario



Santafé de Bogotá • Buenos Aires • Caracas • Guatemala • Lisboa • Madrid  
México • Nueva York • Panamá • San Juan • Santiago de Chile • São Paulo  
Auckland • Hamburgo • Londres • Milán • Montreal • Nueva Delhi • París  
San Francisco • San Luis • Singapur • Sidney • Tokio • Toronto

## INTRODUCCIÓN

Este libro pretende brindar al lector los conceptos, técnicas y herramientas, para establecer un sistema salarial o de compensaciones en el cual el rubro remuneración se convierta en una auténtica inversión, encaminada a mejorar la productividad empresarial bajo los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, guiados por la misión, estrategia y objetivos organizacionales.

## Contenido

<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Administración de las compensaciones empresariales</b>	3
Compensaciones empresariales (CE)	6
Definición	6
Evolución histórica	7
Administración de las compensaciones empresariales (ACE)	9
Parámetros para fijar las CE	13
Preguntas y temas de repaso	16
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Análisis y descripción del puesto de trabajo</b>	19
Terminología básica	20
Análisis del puesto en la ACE	23
Objetivo	23
Definición	23
Etapas	24
Métodos cuantitativos de análisis de puestos	47
Descripción del puesto de trabajo	53
Preguntas y temas de repaso	60
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>Valoración de los puestos de trabajo</b>	63
Valoración del puesto	65
Definición	65
Evolución histórica	65
El comité de valoración	67
Métodos de valoración	68
Preguntas y temas de repaso	70
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Métodos de valoración cualitativos</b>	73
Método de jerarquización	75
Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados	81
Elaboración del manual de escala de clasificación	81
Determinar las categorías	83
Describir o definir las categorías	84
Consideraciones generales a tener en cuenta en la determinación de las categorías	85
Aplicación del manual de escala de clasificación	88
Preguntas y temas de repaso	89

**CAPÍTULO 5**

<b>Métodos de valoración cuantitativos</b>	<b>93</b>
Método de puntos por factor ( <i>point rating</i> )	94
Elaboración del manual de valoración	97
La valoración final de los puestos	131
Método de comparación de factores	133
Determinación y definición de los factores a utilizar	134
Selección de los puestos clave	135
Clasificación de los puestos clave por factor	136
Distribución de los sueldos de los puestos clave por factores	137
Comparación de los seis grupos de clasificaciones; creación de la escala de comparación de puestos	140
Elaboración de la escala de valoración por factores	141
Aplicación de la escala de valoración por factores	143
Método de perfiles y escalas guías de HAY	144
Factores y subfactores de evaluación	145
Procedimientos para la aplicación del método de perfiles y escalas guías	151
Reglas de juego PARA el comité de valoración	152
Asignaciones de punto y manejo de tablas para valorar los factores	153
Uso de las tablas para la asignación de puntos	154
Anotaciones al método de perfiles y guías de HAY	157
Método TotalValue	157
Necesidad de una nueva opción de análisis	160
Características del enfoque y aplicaciones	161
Personalización del sistema	166
Cuantificación y puesta en práctica	168
Preguntas y temas de repaso	169

**CAPÍTULO 6**

<b>Estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto</b>	<b>173</b>
Finalidad del salario base en el sistema general de compensación o retribuciones	175
La determinación de la estructura de salarios básicos de acuerdo con el sistema de valoración de puestos	178
¿Cómo escoger el sueldo básico actual representativo por cada puesto de trabajo?	180
Procedimiento estadístico de la regresión lineal	183
Tipos de escala	196
Correcciones de valores fuera de proporción	213
Preguntas y temas de repaso	213

**CAPÍTULO 7**

<b>Factores compensatorios basados en el rendimiento</b>	<b>217</b>
Dinero, motivación y comportamiento	219
Evaluación histórica	222
Incentivos y remuneración por rendimiento	223
Tipos de incentivos	224
Según cobertura	224

Según la base de liquidación y tipos de pago	234
Según la frecuencia de pago	240
Según configuración líneas de salario garantizado	
incentivo rendimiento	242
Fijación de las normas de desempeño	249
Fijación de estándares	249
Variaciones en la precisión de las normas	260
Riesgos del sistema de incentivos	262
Beneficios potenciales de los incentivos salariales	264
La remuneración por méritos	266
Preguntas y temas de repaso	267

**CAPÍTULO 8**

<b>Programación y evaluación del desempeño</b>	<b>271</b>
Definición	274
El desempeño y los incentivos o los incrementos por mérito	277
¿Evaluar sin planear?	279
¿Qué evaluar?	281
Factores que ayudan a obtener resultados positivos de la programación y evaluación del desempeño	283
¿Quiénes deben involucrarse en las evaluaciones?	284
Frecuencia de la evaluación	289
El método de evaluación por resultados	289
Otros métodos de evaluación menos usados, aplicables al sistema de compensación basado en la persona	297
Métodos de escalas gráficas	297
Métodos de comparación	300
Métodos de comprobación	301
Método HAY de evaluación del desempeño	304
Problemas del proceso de evaluación	306
La entrevista de evaluación	307
La entrevista de evaluación y la asignación del incentivo o los incrementos por mérito	309
Preguntas y temas de repaso	309

**CAPÍTULO 9**

<b>Los beneficios o prestaciones en la organización</b>	<b>313</b>
Crecimiento de los beneficios o prestaciones	314
Establecimiento de los objetivos y las estrategias de los beneficios	317
Integración con los objetivos de recursos humanos	320
Más flexibilidad y opciones entre los planes	321
Prestaciones comunes	323
La seguridad social	324
Los servicios de salud	329
Las pensiones	330
Las prestaciones familiares	339
Prestaciones adicionales	339
Seguros médicos	339
Permisos remunerados	340
Planes de prejubilación	341

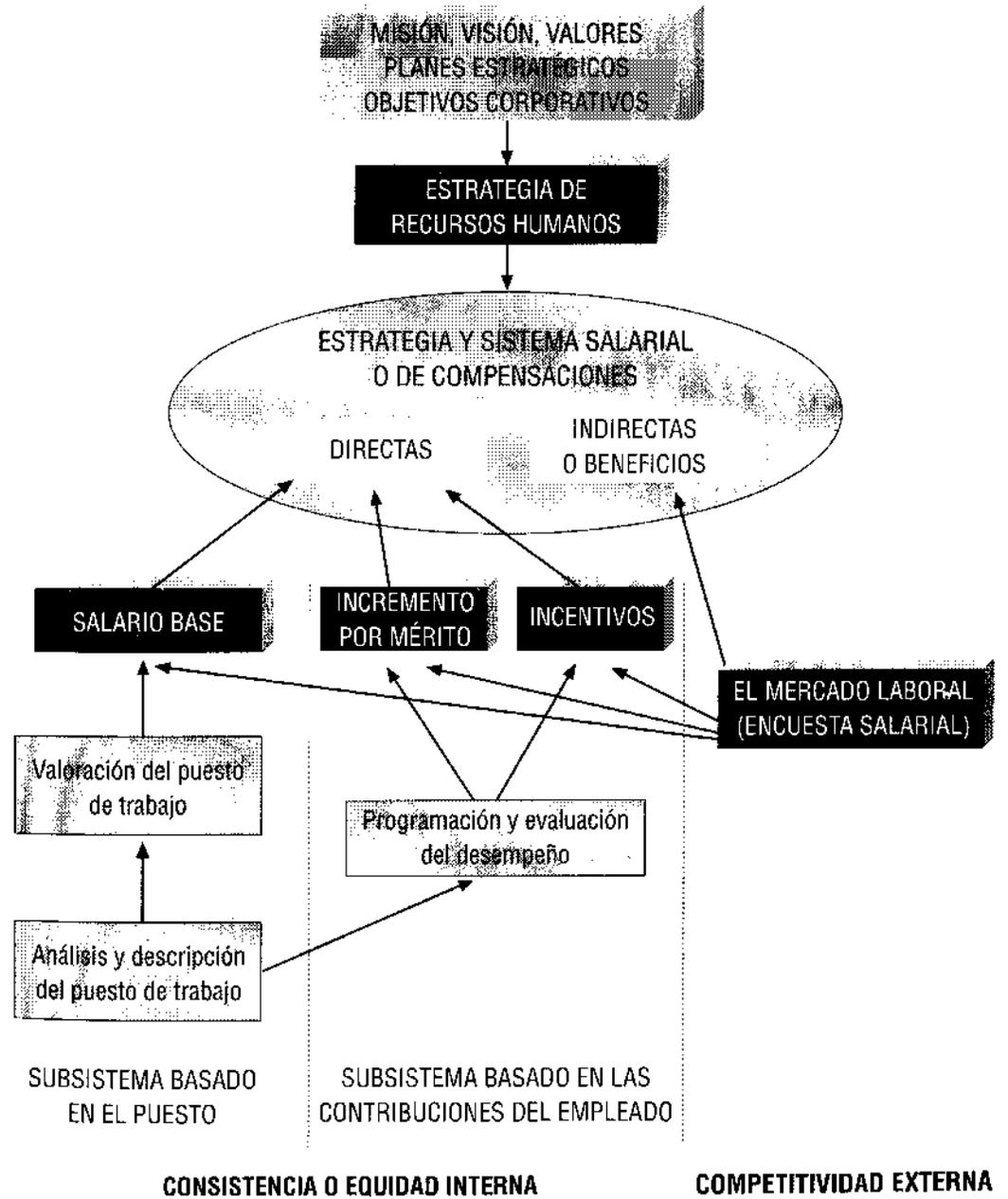
Seguros de vida	341
Seguros por incapacidad laboral a largo plazo	341
Otros servicios	341
Preguntas y temas de repaso	344

**CAPÍTULO 10**

<b>El mercado laboral la encuesta salarial</b>	347
El salario como precio y competitividad	348
El modelo del mercado laboral	348
Factores con los que cuenta una organización para ser competitiva en el mercado laboral	350
¿Cómo definir el mercado laboral en el cual compete la empresa?	352
La encuesta salarial	354
La preparación de la encuesta	355
¿Quién debe ser responsable de las encuestas en la organización?	357
¿Quiénes realizan encuestas?	357
Confidencialidad	358
Determinación de la muestra de la encuesta	358
Métodos de recolección de datos	361
Elaboración del instrumento de la encuesta	362
Análisis de los datos	365
Presentación de informes	372
Aplicación de los datos de la encuesta	373
Preguntas y temas de repaso	377

**CAPÍTULO 11**

<b>Estrategia y sistema salarial o de compensaciones</b>	381
Teorías acerca de los salarios	381
1. Teoría de la productividad marginal	381
2. Teoría de la negociación	383
3. Teoría del poder adquisitivo	383
4. La demanda y la oferta	384
Algunos conceptos acerca de los salarios	385
El concepto de salario vital	385
Costo de vida y ajustes de los salarios	386
Capacidad financiera de la empresa	388
Negociación salarial	389
Protección del salario	390
Estrategia salarial y estrategia organizacional	390
Las culturas laborales y el sistema salarial	392
1. La cultura funcional	393
2. La cultura del proceso	393
3. Cultura basada en el tiempo	394
Las tendencias de remuneración	397
Papel del área de recursos humanos en la gestión salarial	401
Las comunicaciones en la administración de las compensaciones salariales	401



# CAPÍTULO 1

## Administración de las compensaciones empresariales

### INTRODUCCIÓN

La administración de las compensaciones empresariales (ACE) está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización. Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño guiado por la "cultura", la "visión" y "la misión" organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva.

Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados<sup>1</sup>.

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos de producción y constituyen un bastión para la gestión de la organización. Su diseño debe estar guiado por la "cultura", "visión" y "misión" de la empresa.

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, 1994.



Figura 1.1 Directrices para la definición del sistema salarial o de compensaciones.

Se emplea el término *compensación empresarial* (CE) puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida.

Las CE incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

Como lo expresa Alberto Fernández Caveda, las CE están influidas, y a la vez son afectadas, por elementos externos e internos de la organización, tal como lo muestra el cuadro 1.1.

Los costos laborales en la situación de la economía y en el desarrollo de la empresa son importantes. La masa salarial bruta representa un buen porcentaje de los costos en que incurre el sector empresarial, lo cual, a su vez, ha

ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Evolución de los precios</li> <li>◊ Competitividad global</li> <li>◊ Nivel de consumo</li> </ul>
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Tasa de empleo</li> <li>◊ Nivel de vida</li> </ul>
EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Costos</li> <li>◊ Productividad</li> </ul>
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Contraprestación</li> <li>◊ Incentivo</li> </ul>

Cuadro 1.1 Elementos relacionados con la compensación.

Fuente: Alberto Fernández Caveda, *La gestión integrada de recursos humanos*, Ediciones Deusto S.A., p. 146, 1993.

hecho indispensables las intervenciones externas por parte de las autoridades económicas de los países. Las discusiones sobre la influencia de los salarios en la evolución de los precios es un punto reiterativo que se plantea entre los sindicatos, gobiernos y empresarios, como lo es el argumento de la pérdida de poder adquisitivo del salario. En este último aspecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) distingue entre salarios nominales, salarios reales y costo de la mano de obra.

El *salario nominal* es el dinero que se recibe por el trabajo y el *salario real* es su capacidad de compra. Igualmente plantea que el valor total de los dineros de los salarios que el empleador paga a sus trabajadores, junto con los demás pagos que efectúe con relación al empleo de los trabajadores (capacitación) y a los bienes o servicios que les otorgue, constituyen costo de mano de obra y son parte de sus costos totales de producción.

A su vez, a mayor salario, mayor nivel de consumo y nivel de vida. En el ámbito laboral se señalan las compensaciones como una contraprestación empresarial; para el trabajador tienen un significado monetario concreto pero, a su vez, un alto valor simbólico

Salario nominal es el dinero que se recibe por el trabajo. Salario real, es su capacidad de compra.

Costo de mano de obra lo constituyen los salarios junto con los demás pagos relacionados con el empleo de los trabajadores y los bienes o servicios que se les otorgue.

## COMPENSACIONES EMPRESARIALES (CE)

### DEFINICIÓN

George Milkovich en su libro *Compensation*<sup>2</sup> describe cómo la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario:

La compensación es una relación de intercambio o retribución del trabajo, que puede ser o no de carácter financiero.

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.

El trabajo se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directas e indirectas (Ver figura 1.2).

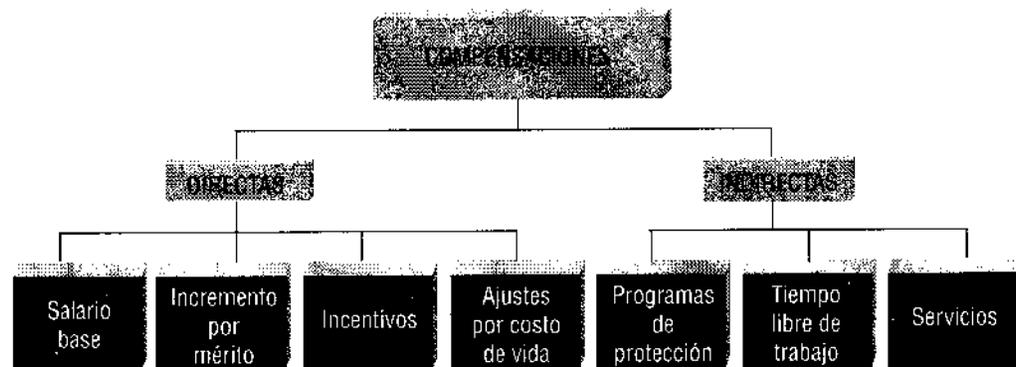


Figura 1.2 Formas de compensación financiera.

Las compensaciones financieras directas retribuyen el trabajo ejecutado en forma de sueldos e incentivos. Las indirectas, denominadas también "beneficios", se otorgan por pertenecer a la empresa.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo las alabanzas y el reconoci-

miento, también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

- Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.

A través del desarrollo o evolución del sistema empresarial, las compensaciones han recibido nombres según el sistema bajo el cual se está cobijado: salarios, sueldos, jornales, incentivos financieros.

### EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La compensación (*dar y recibir*) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o especie.

Un hecho muy importante en la vida del hombre, y lógicamente en la de las compensaciones, fue el descubrir o inventar las herramientas, ya fuese para la caza o para defenderse de animales más fuertes que él. Esto lo llevó a un cambio de vida radical: "a vivir en la tierra", lo cual implicaba otras actividades adicionales, tales como cultivar y mantenerse, domesticar animales para mantener familias "propias", clanes que permitieron no sólo su actividad sino su supervivencia. Estas actividades en la tierra dieron lugar a las primeras haciendas, originando el trueque. El trueque era sólo el intercambio

<sup>2</sup> George T. Milkovich, Jerry M. Newman, *Compensation*, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

de unos productos por otros, principalmente de los denominados productos de "pan coger", pues la producción se daba única y exclusivamente para la subsistencia.

Con el invento de nuevos instrumentos de agricultura aumentaron la producción y la productividad de los campos, incrementándose así el "poder de cambiar" o compensar a los demás. Era lógico que un aumento en cualquier parte del universo equilibrado causara desequilibrio en otro, en lo que se refería a su compensación. Este cambio de ponderación logra que aquellos ofrecimientos (dar y recibir iguales) se tornen diferentes. Ahí surge el ofrecimiento: por una parte producto y, por otra, por primera vez mano de obra, con su consiguiente compensación: pago en tierra donde se tenían que realizar algunos servicios propios del sistema de servidumbre. En conclusión, durante esta etapa, la compensación se recibía en forma de techo, comida y protección, pero también de tierra, semillas y herramientas.

El vivir en la tierra implicaba defender y defenderse; en otras palabras, cuidar lo que se tenía. Con las nuevas relaciones elaboradas surge la "guerra", la cual implicó violencia, hombres desocupados, fuerza de trabajo no utilizada. Para poder compensar a estas personas surge un valor simbólico, "la moneda", como contraprestación al servicio prestado. Por tanto, podemos afirmar que la compensación apareció como pago de un servicio prestado. A la par de la guerra surgió el trabajo doméstico, posteriormente las constructoras de mosquetes con su estructura organizacional -maestro, oficial, aprendiz- como espina dorsal de nuestro aparato empresarial moderno, que sirvió como base para la elaboración de los sistemas modernos de compensación, objetivo central de este libro.

Con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial, se creó una base para un sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este sistema, el trabajador libre, pero sin propiedad, tiene que ofrecer su único capital, su fuerza de trabajo, a fin de mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el propietario de la maquinaria, el empresario, puede obte-

ner la fuerza laboral haciendo que la gente trabaje para él, ofreciéndole a cambio una compensación que es lo que denominamos *salario*. En la actualidad, principalmente en las áreas urbanas, la totalidad o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales.

## ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES (ACE)

La administración de las compensaciones empresariales, ACE, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además se entiende por "sistema salarial o de compensaciones" el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que "estructura de salarios" son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización. Por nivel de "salario" se entiende el promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa<sup>3</sup>.

### Políticas y objetivos de la ACE

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados.

### Políticas

Las políticas de la ACE deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa.

- La *competitividad externa* se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el

La administración de las compensaciones empresariales es el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos.

Las políticas conforman las bases del sistema, las técnicas traducen las políticas en la práctica, los objetivos son los resultados deseados.

Las políticas de la ACE deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa.

La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores.

<sup>3</sup> George T. Mikovich, Jerry M. Newman, *Compensation*, 5a. ed., Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles: superar a la competencia, igualarla, o encontrarse por debajo de ella.

La consistencia o equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización.

- La *consistencia o equidad interna* hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos.

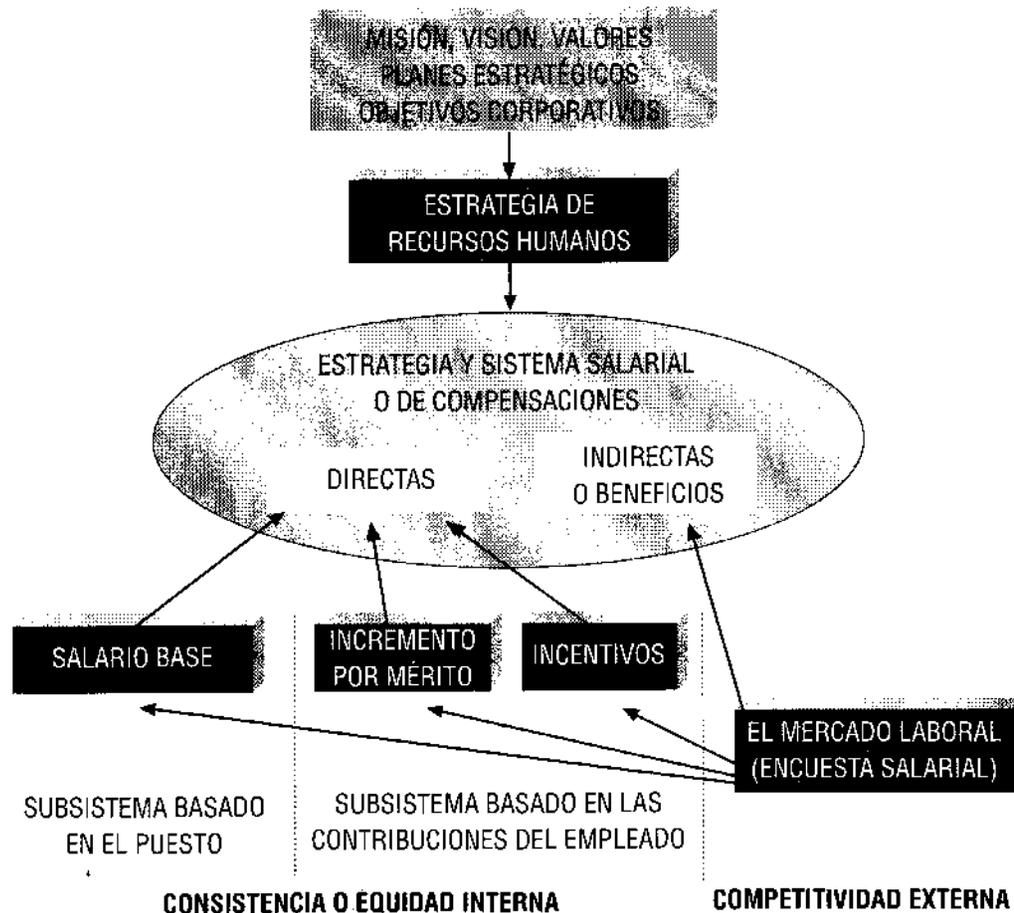


Figura 1.3 Esquema general del sistema salarial o de compensaciones.

Lograr el equilibrio deseado entre la competitividad externa y la equidad interna y resolver los conflictos entre las políticas, forman parte de las decisiones gerenciales con respecto a los salarios (Ver figura 1.3).

Las políticas de la ACE están encaminadas a:

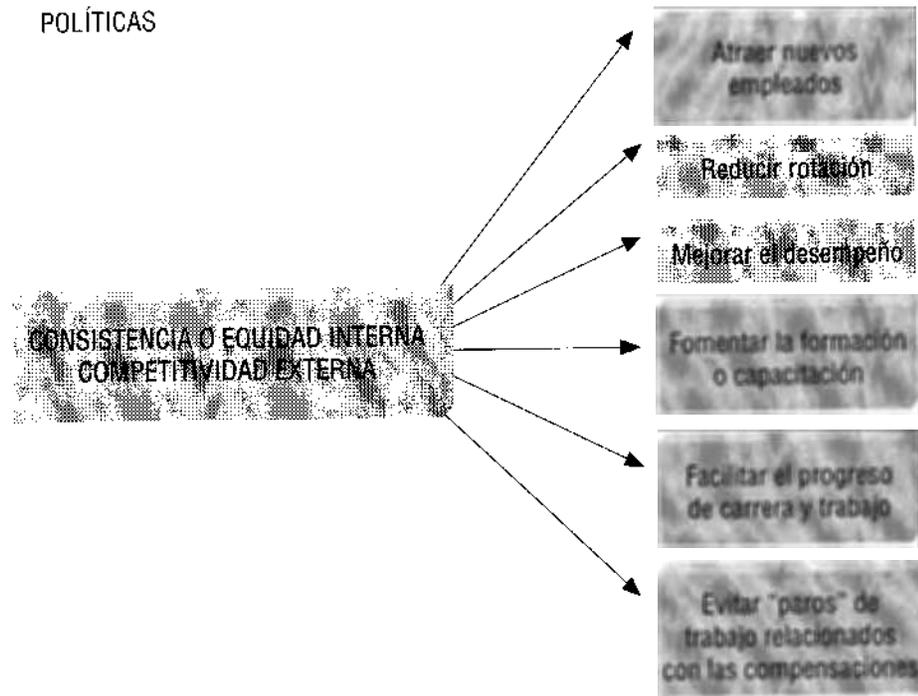
- Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones a fin de obtener ganancia entre los empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- Lograr una dinámica interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos grupales o individuales, de manera que estos últimos influyan en su retribución.
- Establecer las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía una posición financiera sólida.

Se han propuesto siete criterios de eficacia que no pueden faltar en una *política compensatoria*:

- Adecuación: Satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado.
- Equidad: Todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
- Equilibrio: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.
- Efectividad en costos: La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
- Seguridad: El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.

Los criterios de eficacia en una política compensatoria deben ser:

- Adecuación
- Equidad
- Equilibrio
- Efectividad en costos
- Seguridad
- Incentivo
- Aceptabilidad del empleado



**Figura 1.4** Algunas consecuencias de las políticas de administración de las compensaciones.

Fuente: George Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation*, Editorial Irwin, McGraw-Hill, USA, 1996.

- Incentivo: Debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.
- Aceptabilidad del empleo: Debe ser razonable tanto para él como para la empresa.

**Objetivos**

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby en su libro *Gestión, calidad y competitividad*<sup>4</sup> señalan como objetivo tradicional de las CE el crear un sistema de recompensas que sea equitativo. El resultado deseado es poder contar con un empleado que se sienta atraído por el trabajo y que esté motivado para realizarlo bien.

4 John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner, Philip B. Crosby, *Gestión, calidad y competitividad*, Editorial Irwin, España, 1996.

Una estructura salarial que refleje las políticas básicas, es decir, equidad interna y competitividad externa, permitirá la reducción del índice de rotación del recurso humano, el mejoramiento del desempeño, creará interés por la formación individual y fomentará en los empleados las expectativas de ascenso o de hacer carrera en la compañía y evitará los paros de trabajo relacionados con salario.

Los principales objetivos de las CE deben dirigirse a:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral evitando descriciones costosas.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Motivar el desempeño futuro de los mismos.
- Mantener los niveles de presupuestos con el fin de servir de base para la gestión financiera.
- Atraer empleados nuevos.
- Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovación.

Los principales objetivos de las CE son:

- Premiar el desempeño
- Competitividad en el mercado
- Equidad salarial
- Motivar el desempeño
- Mantener niveles de presupuesto aceptables
- Atraer empleados
- Cumplir la normatividad
- Mejorar la eficiencia de la organización

**PARÁMETROS PARA FIJAR LAS CE**

Las compensaciones empresariales deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

*El puesto de trabajo:* Es importante tener en cuenta su complejidad, *qué, cómo y por qué* se hace.

*La persona que lo desempeña:* Fundamentalmente se deben considerar los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados. En ocasiones se tiene en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, su nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

Las compensaciones se fijan de acuerdo con los siguientes parámetros:

- El puesto de trabajo
- La persona que lo desempeña
- La empresa
- La negociación sindical
- Los factores externos a la empresa

*La empresa:* Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener. El nivel tecnológico conlleva a considerar el tipo de mano de obra que se debe utilizar —calificada, semicalificada y no calificada—, la economía de escala y la flexibilidad o variedad de los bienes o servicios a producir.

Los objetivos, estrategias, cultura y el tipo de actividad económica que desempeña una organización, afectan de igual manera el sistema salarial. La compensación debe contribuir al éxito de la organización al indicar y remunerar los comportamientos que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura y tipo de actividad económica.

Como el salario es sólo uno de los muchos sistemas que conforman una organización, su diseño debe estar influido por la manera como se ajuste a los demás sistemas y estructuras de la misma. Un sistema de compensaciones centralizado y confidencial no operará de manera efectiva en una organización muy descentralizada y abierta.

*Los factores externos a la empresa:* Bajo este parámetro se debe estudiar el mercado de la mano de obra. Igualmente cuentan otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales, los cuales inciden en la erogación compensacional.

El *sistema compensatorio* se estructura de acuerdo con las políticas y los criterios de la organización, con las normas propias del mercado de mano de obra, como consecuencia de una negociación o con base en la evaluación del puesto de trabajo o la persona.

Con base en los anteriores conceptos se pueden definir los siguientes subsistemas compensatorios (Ver figura 1.5).

Estos subsistemas tienen objetivos, componentes, recursos, ambiente y un componente de administración.

El *puesto de trabajo*, su nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás cargos, es el primer subsistema que se considera.

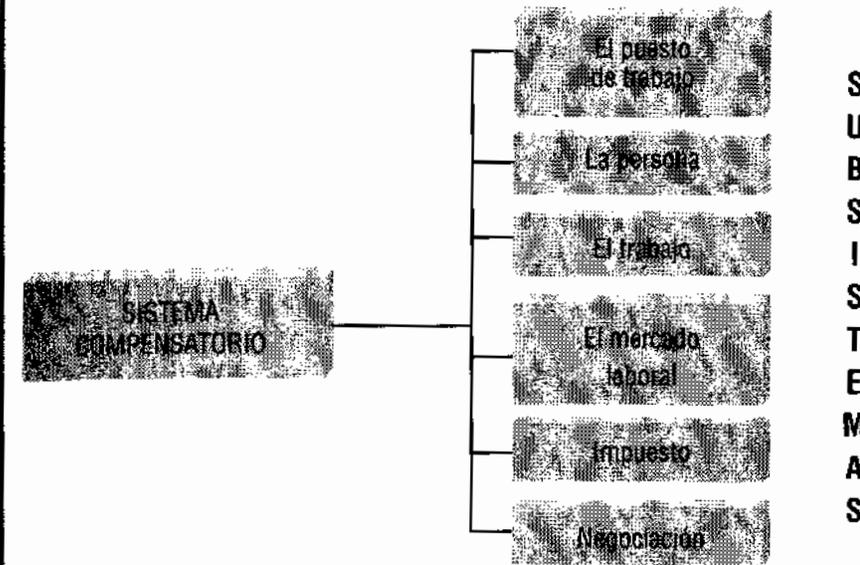


Figura 1.5 El sistema compensatorio y sus subsistemas.

El subsistema basado en la *persona* guarda relación con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, experiencia y formación que ésta posea.

La productividad, eficiencia o calidad como elemento cuantificable da lugar al subsistema basado en el *trabajo* o de *remuneración por rendimiento*, tendencia creciente en el sector empresarial.

El subsistema *mercado laboral* toma en consideración la zona geográfica, el sector económico, la oferta de mano de obra, el nivel tecnológico y la dimensión de las empresas que compiten por la fuerza de trabajo, aspectos que ayudan a definir ciertos límites o topes en los niveles salariales.

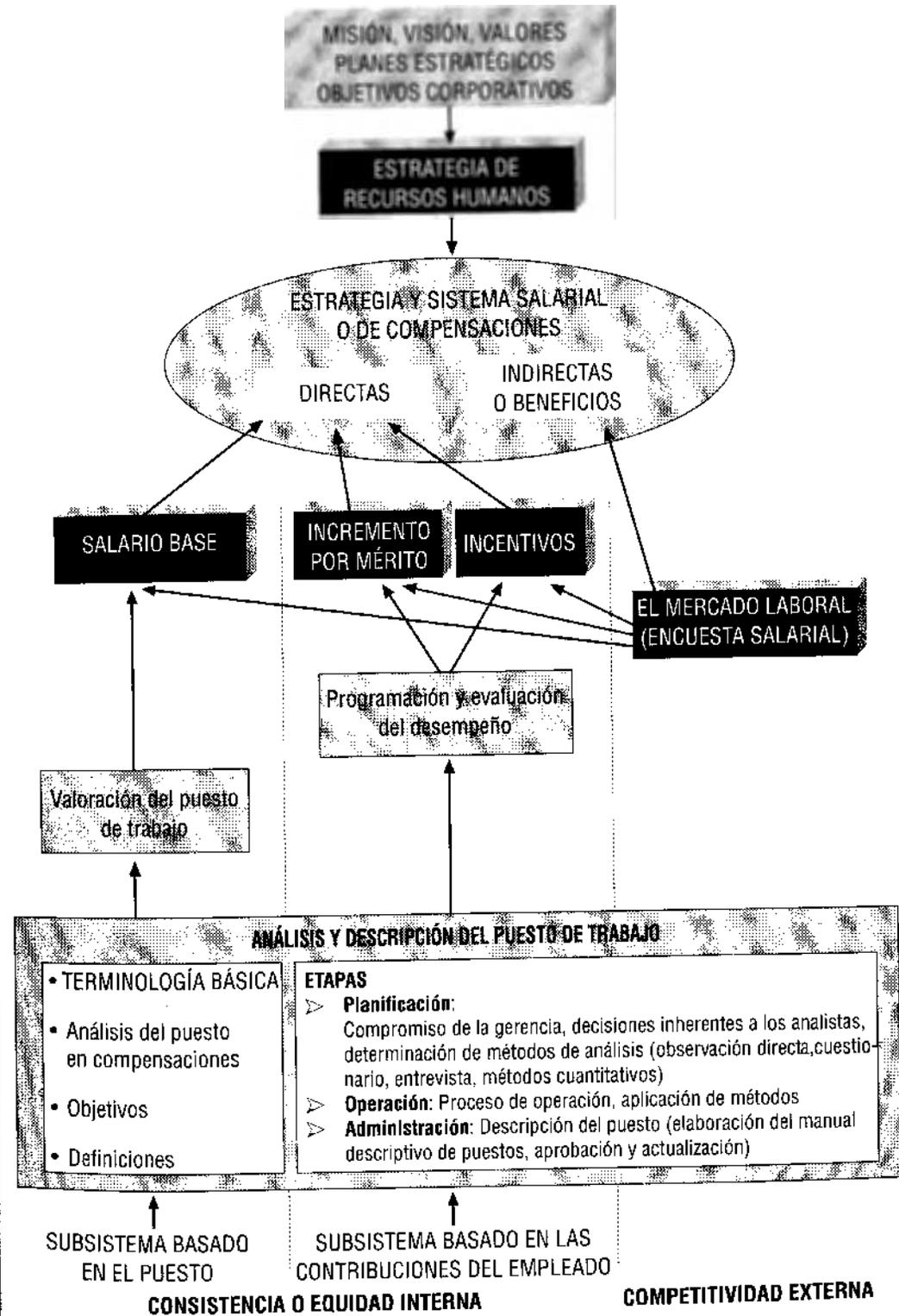
Se entiende por subsistema *impuesto* aquellos factores legislativos que están fuera del manejo directo de la organización, tales como los decretos, leyes o providencias gubernamentales. En contraposición a éstos surgen los elementos de compensación negociados (empleados-patronos), es decir, el subsistema denominado *negociación*.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de com-

plejidad o valor relativo frente a los demás puestos: para ello es prerequisite conocerlo en profundidad lo cual implica hacer su análisis y descripción, tema del siguiente capítulo.

### PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- Proporcione ejemplos de los elementos externos e internos relacionados con la compensación.
- ¿De qué manera aporta el concepto de “salario nominal” y “salario real” a la política de equidad?
- Para mejorar la productividad de la organización, ¿en qué tipo de compensación debe hacerse énfasis?, ¿directa o indirecta?, ¿por qué?
- Proporcione ejemplos en los cuales, al definir un sistema de compensaciones, la empresa aplica las políticas enumeradas en este capítulo.



## CAPÍTULO 2

# Análisis y descripción del puesto de trabajo

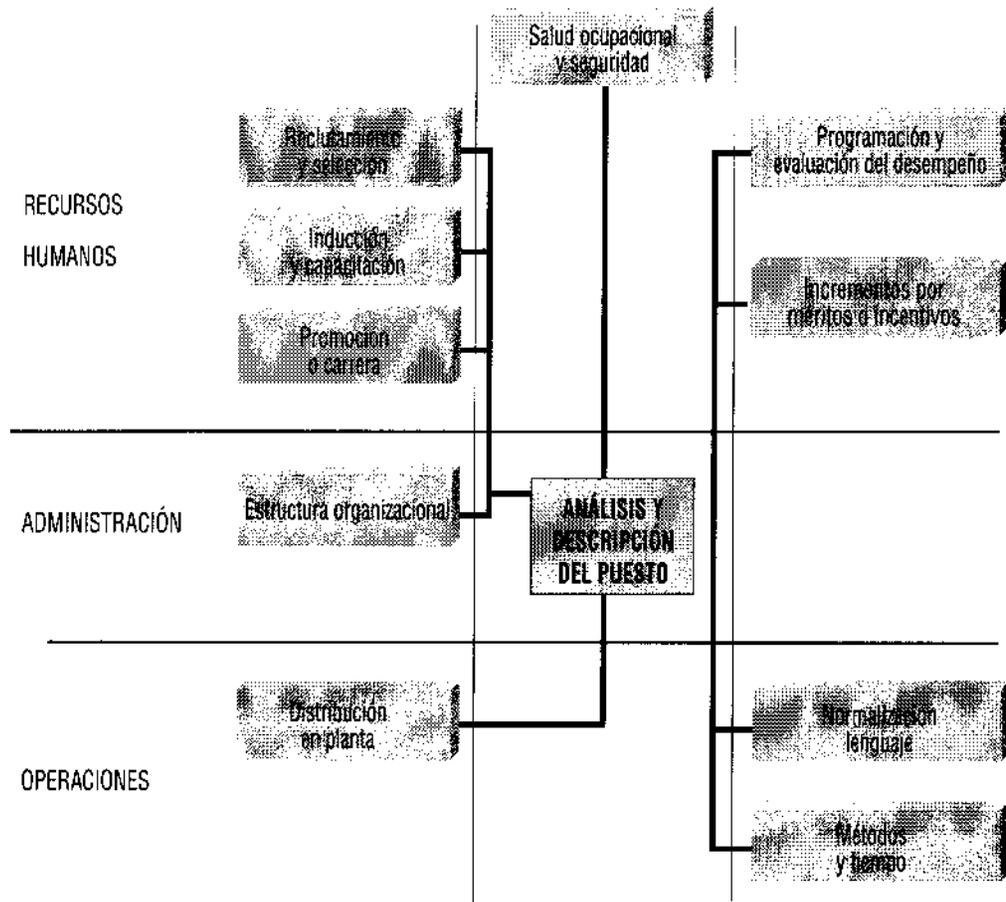
### INTRODUCCIÓN

El instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la descripción del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de "a trabajo igual, salario igual". Dicha descripción se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

Un sistema efectivo de análisis y descripción de puestos brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados, tal como lo muestra la figura 2.1.

En lo referente a la gestión de recursos humanos, el análisis del puesto es su piedra angular; la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, criterios o estándares de desempeño son útiles tanto para los candidatos a los cargos como para sus

El análisis y la descripción del puesto de trabajo es el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios; además brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados.



FASES	VENTAJAS
RECLUTAMIENTO	Indica cuáles son las características del puesto y las especificaciones mínimas tanto de educación como de experiencia del aspirante.
SELECCIÓN	Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el del puesto de trabajo.
INDUCCIÓN	Ayuda a la orientación del nuevo trabajador, dado que el empleado puede comprender claramente las exigencias y funciones del cargo.
CAPACITACIÓN	El diagnóstico de las necesidades de formación o entrenamiento se inicia comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador, con base en lo cual se puede establecer la relación costo/beneficio y se definen los objetivos de capacitación.
PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Se pueden determinar los criterios y objetivos del desempeño y valorar los resultados una vez se tenga conocimiento exacto de lo que se debe hacer.
PROMOCIÓN O CARRERA	Al tener un conocimiento completo del conjunto de puestos de trabajo en la organización, los empleados y supervisores pueden apreciar mejor las opciones de carrera.
SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD	Facilita la identificación de condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas. Esta fase es clave para elaborar el panorama de riesgos.

Figura 2.1 Utilidades del análisis del puesto.

titulares y los supervisores de éstos. Si se examinan las ventajas del análisis y descripción del puesto de trabajo en la administración de los recursos humanos, se halla que en cada una de las fases agiliza o facilita los procesos, como se detalla en el cuadro de la página siguiente.

### TERMINOLOGÍA BÁSICA

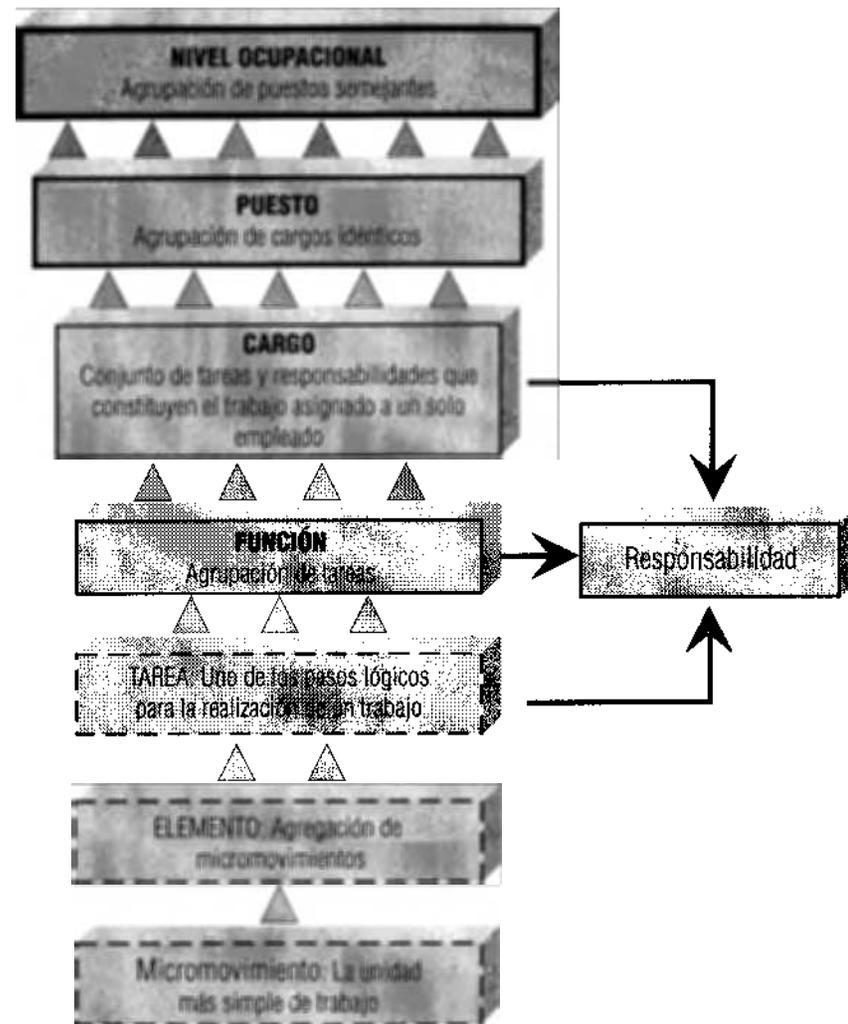
En este tema, el uso de vocablos es muy diverso; por ejemplo, los términos cargo, puesto de trabajo, empleo o tarea se utilizan muchas veces como sinónimos. En este sentido es conveniente presentar una serie de definiciones (Ver figura 2.2).

**Cargo:** Tal como lo definen Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue<sup>1</sup> en su libro *Gestión de recursos humanos*, el cargo es “el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado”.

**Puesto de trabajo:** Según estos mismos autores es “la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo”.

Cargo es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

1 Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Gestión de recursos humanos*, Editorial Irwin, McGraw-Hill, 1996.



**Figura 2.2** Relaciones entre los diferentes componentes del puesto de trabajo

Fuente: Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Gestión de recursos humanos*, Editorial Irwin, McGraw-Hill, 1996.

Puesto de trabajo es la agrupación de cargos idénticos.

Según Byars y Rue el concepto de puesto de trabajo se estructura de la siguiente manera:

**Micromovimiento:** Es la unidad más simple de trabajo; es un movimiento muy elemental como el que se hace para alcanzar, agarrar, colocar y soltar algún objeto.

**Elemento:** Es la agregación de dos o más micromovimientos; se considera una entidad completa, por ejemplo, cuando se levanta o transporta un objeto.

**Tarea:** Se considera la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta, se realiza una tarea.

**Función:** Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto.

**Ocupación o nivel ocupacional:** Es la agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.

**Especificación del puesto:** Se centra en las características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto, o la descripción de las calidades que han de poseer los titulares de los mismos para desempeñarlo correctamente.

**Diseño del puesto:** Su diferencia respecto al análisis y la descripción del mismo radica en que en el diseño se idea, proyecta, modifica o ajusta el puesto de trabajo con cierto fin y, en la descripción, se plantea cómo es en realidad. El análisis y la descripción se hacen sobre el estado actual del puesto; el diseño expresa cómo se desea verlo en sus interrelaciones con la tecnología, equipos y demás puestos.

## ANÁLISIS DEL PUESTO EN LA ACE

### OBJETIVO

El objetivo principal del análisis del puesto en la administración de compensaciones empresariales, ACE, es servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo.

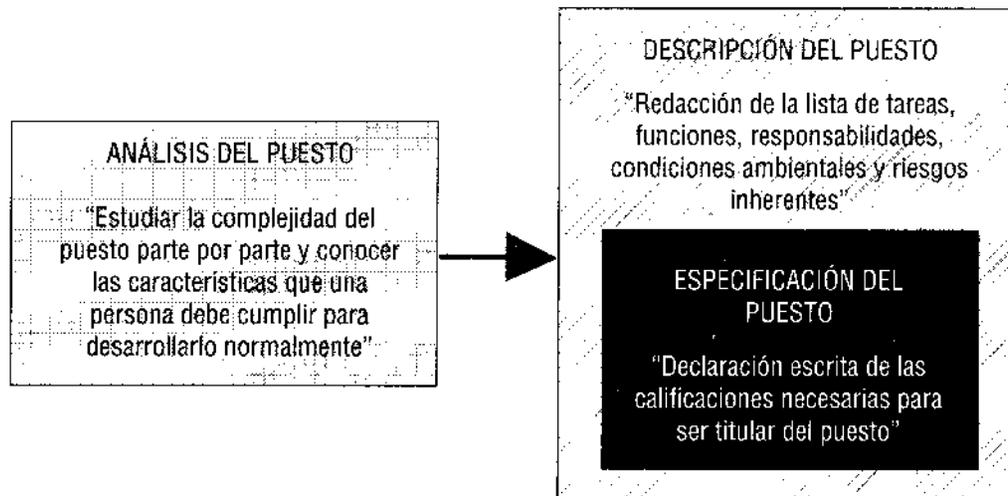
El objetivo principal del análisis del puesto en la administración de las compensaciones empresariales es servir de base para su valoración frente a los demás puestos.

### DEFINICIÓN

En el sistema salarial el análisis del puesto es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración. Según Vargas Muñoz<sup>2</sup>, es

<sup>2</sup> Nelson Rafael Vargas Muñoz, *Administración moderna de sueldos y salarios*, Editorial McGraw-Hill, 1994.

“estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”. El esfuerzo analítico no es una simple compilación de datos; si bien es cierto que implica reunir información, ésta debe ser útil para la toma de decisiones de modo que contribuya al logro de objetivos por parte de la organización.



**Figura 2.3** Relación “análisis –descripción– especificación del puesto”.

Una vez efectuado el análisis del puesto se procede a la *descripción* del mismo, lo cual consiste en la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos inherentes. La *especificación del puesto* es la declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular del puesto.

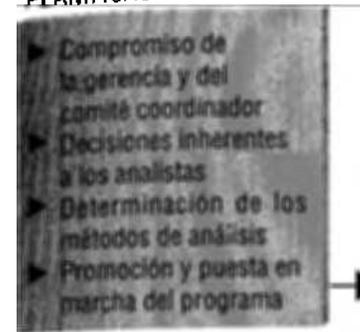
### ETAPAS

Para cumplir su objetivo, el análisis del puesto debe cumplir las fases o etapas de planificación, operación y administración (Ver figura 2.4).

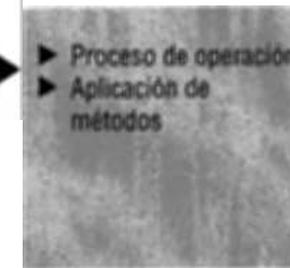
#### Etapas de planificación

Esta etapa es clave para el éxito del programa de análisis del puesto. Una buena planificación implica:

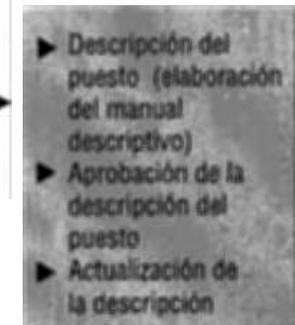
#### PLANIFICACIÓN



#### OPERACIÓN



#### ADMINISTRACIÓN



**Figura 2.4** Etapas del análisis y la descripción del puesto.

- Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen.
- Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información.
- Identificar y determinar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de los puestos; el análisis puede ser:

*General:* Incluye todos los puestos de la organización.

*Por unidad, secciones o áreas:* Por ejemplo, el área de apoyo administrativo o el área de producción, o departamentos específicos dentro de la misma área.

*Para determinadas categorías o denominaciones de puestos:* Por ejemplo, todos los cargos de nivel pro-

fesional o denominaciones, como los ingenieros de sistemas.

Como ayuda en el proceso es aconsejable elaborar un organigrama de puestos, es decir, identificar la cantidad de cargos por cada denominación, dentro de las unidades de la estructura organizacional afectadas.

### **Compromiso de la gerencia y del comité coordinador**

**Gerencia:** La experiencia corrobora que sin compromiso por parte de los niveles gerenciales cualquier programa empresarial fracasa.

El compromiso de la gerencia, de los supervisores o nivel ejecutivo se debe dar en los siguientes aspectos:

- Lograr la recopilación de la información exacta y actualizarla.
- Facilitar espacios de tiempo y lugar en cada dependencia para la realización del análisis.
- Utilizar la descripción del puesto en la toma de decisiones, no sólo salarial sino en los demás aspectos de gestión considerados al iniciar el presente capítulo.

Es aconsejable que toda la empresa conozca este compromiso a fin de proyectar la seriedad y la confianza en el programa a desarrollar.

El compromiso de la gerencia y del comité coordinador es la clave del éxito del programa; su efectividad se mide por la utilidad de la información más que por su contenido específico, su formato o su método de recolección. Lograr el compromiso implica lograr que la gerencia sea clara en cuanto a la necesidad de contar con una descripción de puestos de trabajo.

Adicionalmente, el compromiso de la gerencia implica también tener claridad sobre:

- La inversión a realizar de manera que se debe elaborar un presupuesto ajustado de lo que posiblemente

La efectividad del análisis se mide por la utilidad de la información contenida en la descripción del puesto.

implicará el estudio, no sólo por sus costos propios (materiales, honorarios, desplazamientos, equipos) sino por los efectos que pueden conllevar en el proceso de producción las factibles interrupciones a las que éste pueda ser expuesto.

- El tiempo de duración del proyecto, con determinación de plazos para cada una de las etapas.

**Comité coordinador:** Una vez obtenido el compromiso de la gerencia se debe organizar un comité conformado generalmente por los jefes de departamento, división o unidad a los que afectará el plan de análisis y representantes de los trabajadores. Dicho comité tendrá como misión principal:

- Estructurar un programa eficiente de análisis de puesto.
- Facilitar la ejecución del plan entre los diferentes sectores con el fin de disminuir el nivel de resistencia de todos los estamentos de la empresa.
- Servir de multiplicador de la información y noticias sobre el programa de análisis del puesto.

### **Decisiones inherentes a los analistas**

Las decisiones inherentes a los analistas corresponden a la selección, formación y entrenamiento de los mismos.

Aunque por lo general la tarea de analizar un puesto de trabajo no puede catalogarse de difícil y complicada, sí es delicada debido a que se tiene contacto con todo el personal de la empresa y a que se obtiene bastante información; de la exactitud de los datos recogidos dependerá la eficiencia y bondad de la valoración posterior.

Esta consideración obliga a que la selección de los analistas no se haga de acuerdo con criterios simplistas sino mediante previa comprobación de que los candidatos poseen las cualidades idóneas para el desempeño de la función.

La tarea de analizar un puesto es muy importante; por tanto es clave la elección adecuada del equipo de analistas.

Los aspectos a considerar en la selección de los analistas son los siguientes:

- **Educación y experiencia:** Es importante que el analista haya tomado cursos a nivel superior o universitario en administración u operaciones industriales o comerciales. Es fundamental que posea capacidad de análisis de tal forma que pueda determinar la importancia relativa de los hechos que se estudian. En lo posible, es necesario que posea la experiencia en el tema, habilidad para conducción de las entrevistas y facilidad de redacción.
- **Aptitudes personales:** Son de vital importancia, ya que el analista tiene contacto con mucho personal de la organización en los diferentes niveles ocupacionales. En este sentido debe ser lo más objetivo posible y contar con el sentido de equidad, don de gente, tacto y prudencia y un gran interés por los fines que persigue el plan. Además de observador debe tener la habilidad para analizar hechos complejos descomponiéndolos en sus elementos.
- Para seleccionar a los analistas serán de gran utilidad las técnicas empleadas en la selección de personal, pruebas de conocimientos, tests psicotécnicos y entrevistas.

En la selección de los analistas es necesario considerar su educación, experiencia y aptitudes personales.

La gerencia debe determinar si los analistas deben ser personas de la misma organización o externas, o preferencialmente conformar equipos mixtos.

La gerencia debe determinar si los analistas son personas de la misma organización o externas. Para ello debe considerar que el recurso interno tiene la ventaja de conocer la empresa, aunque la desventaja es la relativa subjetividad que podría presentar, máxime cuando se sabe que va a resultar afectado el salario del compañero de trabajo. Este aspecto se podría obviar con la contratación de analistas externos que, se supone, poseen conocimiento y habilidades técnicas, y quienes muy posiblemente no tengan el recurso interno dado que sólo en las organizaciones muy grandes existen personas especializadas en análisis de cargos. La contratación de personal externo suele tener la ventaja de no requerir entrenamiento, aunque presenta la debilidad del poco conocimiento que pueda tener de la empresa. Tal desventaja puede solu-

cionarse mediante la creación de equipos mixtos. Es importante realizar un análisis comparativo en cuanto a los costos que esto implica.

**Fijación del número de analistas:** Para tomar una decisión con respecto al número de analistas se deben considerar los siguientes aspectos:

- La cantidad de trabajos distintos a analizar
- La complejidad de los trabajos y la duración del ciclo completo
- La mayor o menor urgencia que la dirección tenga en la ejecución del plan
- El método de análisis a aplicar
- La amplitud y detalle del estudio

Ahora bien, en la medida de lo posible se deben emplear pocos analistas para lograr la máxima uniformidad en la disposición formal y en la redacción del manual descriptivo de puestos.

**Formación y entrenamiento:** Una vez seleccionado el grupo de analistas se debe proceder a su formación y entrenamiento. Será muy útil que esta formación obedezca a un programa previamente establecido en función de los objetivos fijados y las peculiaridades de cada empresa.

La etapa de formación y entrenamiento está dedicada a proporcionar una información amplia de lo que se pretende llevar a cabo y de los objetivos que se persiguen. En ella se deben obtener los siguientes logros:

- Diseño y/o análisis de la estructura de la organización, ya que es posible que no exista un organigrama y, en caso de existir, que no esté actualizado.
- Elaboración de un flujograma, cuadro o diagrama (de Gantt) de las operaciones, de tal manera que se pueda visualizar la totalidad de actividades a realizar, su posible duración y facilite el control del proceso.
- Estudio de todas las directrices administrativas, operacionales y de higiene y seguridad para tener una visión del porqué y el cómo del trabajo.

La cantidad de analistas está relacionada con el número de trabajos a estudiar, su complejidad, el método de análisis y la amplitud o detalle del estudio.

### Determinación de los métodos de análisis

Cada método conlleva beneficios y desventajas; por tanto, lo adecuado es combinarlos.

Dado que cada método conlleva beneficios y desventajas, en lo posible, no se debe utilizar un solo método; lo más indicado es combinarlos. La selección dependerá de los siguientes factores:

- De la disponibilidad de tiempo para realizar el estudio.
- De la estructura u organización de la empresa. Cuando se trata de una concepción tradicional, se refleja en puestos muy parcelados, con funciones simples, con poco o nada de automatización. Cuando se trata de organizaciones modernas, se refleja en puestos variados, enriquecidos, autónomos y apoyados en tecnología de punta.
- De la disponibilidad de recursos financieros a invertir en el proyecto.
- Del nivel jerárquico u operativo del puesto; se presume que en la medida en que se asciende en la escala jerárquica el puesto se va haciendo más complejo.
- Del tipo de producción, el cual va desde la industria mecanizada hasta el sector de servicios informáticos.
- Del grado de conocimiento del puesto y de la empresa por parte del analista.

La selección del método depende de la disponibilidad de tiempo, de recursos financieros, de la estructura u organización, del nivel jerárquico de los puestos, del tipo de producción y del grado de conocimiento del puesto.

De cualquier manera, el método pretende determinar la composición del puesto de trabajo; su funcionamiento; las condiciones materiales, ambientales, psicológicas, sociológicas y fisiológicas en las cuales se realiza la labor; los riesgos inherentes a ella; el modo de ejecutarla; las herramientas y equipos que utiliza.

Existen cuatro métodos clásicos fundamentales para la obtención de los datos necesarios acerca de los cargos:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Informes sucesivos

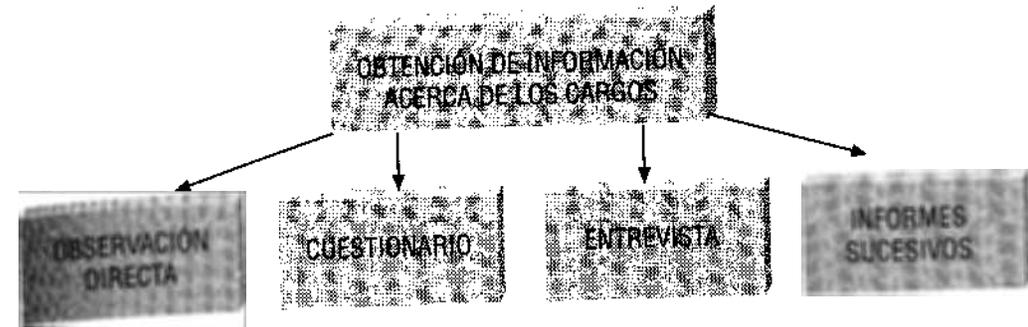


Figura 2.5 Métodos clásicos de análisis de puestos.

**Observación directa:** Consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función y, además, las condiciones bajo las cuales lo hace. Tal información la registra el analista en un formulario o formato preparado para ese fin.

El método de observación directa consiste en constatar o apreciar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función.

Con este método, el analista obtiene información de primera mano y se familiariza con las condiciones de trabajo, procesos, aptitudes requeridas, equipos y materiales que maneja. De ser necesario puede considerar estudios de micromovimientos, tiempos y métodos.

Para realizar un análisis y una descripción adecuados del puesto es conveniente:

- Contar con la aceptación por parte del observado, lo cual implica comunicarle el propósito de la observación.
- Hacerse una idea general del puesto mediante el estudio previo del material existente.
- Determinar puntos de observación con ayuda de supervisores, procurando que tales puntos sean discretos, reservados y suficientemente alejados.
- Observar a profundidad y en forma continua todo el ciclo de trabajo a fin de que se pueda descubrir la esencia lógica del patrón de trabajo y los elementos importantes del puesto.

Para realizar un análisis y una descripción adecuados es conveniente contar con la aceptación por parte del observado, tener una idea general del puesto y determinar puntos de observación discretos.

En caso de requerirse una descripción muy puntual o detallada del puesto, es conveniente utilizar técnicas

de registro como video, el ciclógrafo que registra sobre una placa la trayectoria de cada movimiento, a través de bombillas que van dibujándolos, el cronociclógrafo que además de registrar los movimientos, permite identificar el tiempo que invierte en cada uno de ellos, y el estereocronociclógrafo que registra adicionalmente la intensidad del movimiento. Los computadores u ordenadores representan hoy en día la herramienta más completa para realizar observaciones de trabajo en el que se combina el video con programas de diseño gráfico.

En la medida que el observador o analista esté bien preparado, éste es el método más objetivo, pero presenta los siguientes inconvenientes o *desventajas*:

- No suministra datos completos.
- Cuando el trabajador realiza muchas funciones o el ciclo de operaciones es largo, el método se torna muy lento.
- Habitualmente no hay ninguna participación por parte de los trabajadores.

Normalmente es un método utilizado en procesos manufactureros y en cargos con énfasis en actividades físicas, en general en los niveles inferiores de la organización.

**Cuestionario:** Para la implementación de este método es necesario preparar un formato con las preguntas que integran el cuestionario, de manera que permita obtener un conocimiento completo del trabajo y del medio en que se realiza. En este método, el analista interpreta, ordena y normaliza los datos consignados por el empleado en el formato.

Dado que este método exige un mínimo de educación formal por parte de quien lo responde, es más adecuado para los trabajos administrativos, técnicos, profesionales, etc., pero no lo es para los niveles operativos de la organización.

El cuestionario se debe redactar de manera que el titular pueda leer, entender y contestar con facilidad las

El método del cuestionario es el más efectivo, ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan.

PARTES DE UN FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

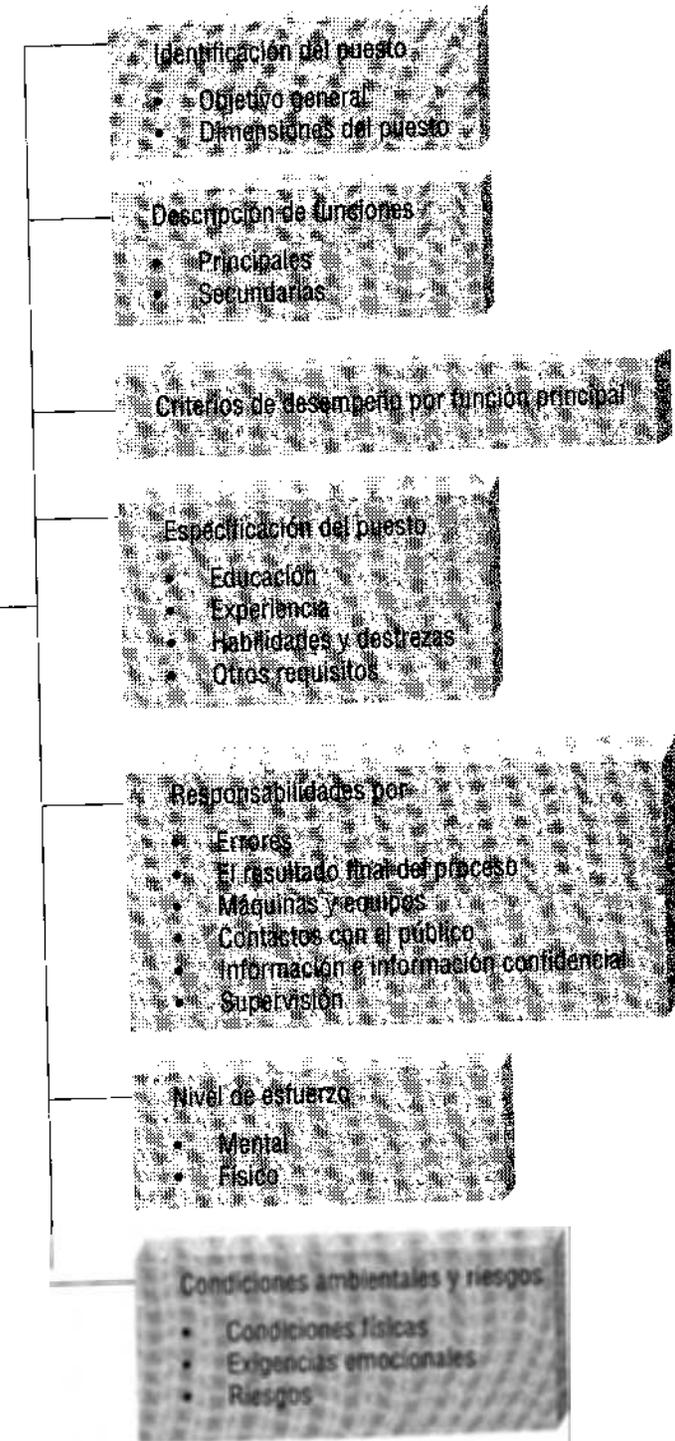


Figura 2.6 Partes de un formulario.

preguntas. Además, debe permitir la obtención de suficiente información sobre el puesto. La redacción es tarea del analista, lo cual implica comprensión del uso que se pretende dar a la información.

En la fase de aplicación del cuestionario, el analista debe tener en cuenta las siguientes sugerencias:

Todo cuestionario debe someterse a validación y prueba.

- Someter sus preguntas a pruebas preliminares con amigos o colegas; es conveniente que trate de redactar la descripción del puesto y elimine preguntas innecesarias o repetitivas. Debe ser preciso en la ortografía y la puntuación.
- Reunirse con los empleados que van a contestar el cuestionario; les debe comunicar cómo se va a utilizar la información, y asegurarles que no se les va a evaluar por sus habilidades de redacción. Adicionalmente se les debe explicar la forma en que el método de evaluación mide los requerimientos.
- Nombrar a alguien que se encargue de aclarar dudas.
- Asegurar que supervisores de los titulares revisen los cuestionarios. Dado que el supervisor posee su punto de vista es necesario prever la forma de conciliar y de llegar a un acuerdo.
- Revisar el material a medida que vaya recibéndolo.
- Pasar en limpio los cuestionarios terminados, de modo que se facilite su uso.
- Emplear otros documentos para complementar la información; por ejemplo, encuestas de salarios, especificaciones utilizadas por el departamento de selección.

El método del cuestionario es más efectivo, ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan. Además, la principal fuente de información es su propio ocupante, quien puede explicar y demostrar lo que hace y trata de lograr. Cuando se tiene cuidado en su preparación y aplicación resultan de gran utilidad.

Entre las *ventajas* que presenta la utilización del cuestionario se pueden mencionar las siguientes:

- Es una forma eficaz, rápida y económica de obtener información para gran cantidad de cargos similares.
- Está libre de influencias de cada investigador; participan todos los empleados y no sólo un pequeño grupo; los ocupantes y jefes pueden llenarlo conjunta o secuencialmente; permite las mismas preguntas para todos; el diligenciamiento escrito facilita el manejo sistemático de la información; suele usarse con éxito en mandos medios y superiores.

Se pueden considerar *desventajas* los siguientes aspectos:

- El desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso y lento.
- El analista tiene una participación pasiva.
- Para ciertos niveles de empleados existe dificultad en describir con exactitud en qué consiste su trabajo o ellos no entienden totalmente las preguntas; algunos tienden a exagerar su papel; el analista puede desconocer términos técnicos.
- En ciertos casos provoca ansiedad, reduce el contacto y existe posibilidad que el informante o el analista interpreten erróneamente la información. (Ver figura 2.7).

*Entrevista:* En este método, el analista obtiene todos los datos necesarios mediante las preguntas. Existen dos tipos de entrevistas: las individuales con cada empleado o supervisor y las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y/o con supervisores que tengan conocimiento a fondo del puesto que se está analizando. Según Dessler (Gary)<sup>3</sup>, "La

El método de entrevista permite obtener toda la información relacionada con el puesto, a través de entrevistas individuales o colectivas.

<sup>3</sup> Gay Dessler, *Administración de personal*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996.

EJEMPLO DE FORMATO GENERAL DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha: Año  Mes  Día

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE O DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
 Departamento, unidad o sección \_\_\_\_\_ Instalación o sede \_\_\_\_\_  
 Denominación del cargo del superior inmediato \_\_\_\_\_  
 Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_  
 Horario \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO: (En un máximo de cuatro frases conteste: ¿Por qué existe el puesto? Exponga el propósito fundamental del mismo. Es un resumen de su razón de ser)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: (Resuma las estadísticas relativas al puesto que ayuden a describir la magnitud de los resultados finales afectados por el mismo, v. gr., presupuestos de ventas, de gastos, de nómina, unidades bajo su responsabilidad)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2.- FUNCIONES

Describa las PRINCIPALES FUNCIONES del puesto, señalando la periodicidad con la que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)  
 1.- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 2.- \_\_\_\_\_  
 3.- \_\_\_\_\_  
 4.- \_\_\_\_\_  
 (Anexe hojas adicionales, si las necesita)

Describa las FUNCIONES SECUNDARIAS del puesto, señalando la periodicidad con que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual, o si las debe efectuar esporádicamente)  
 1.- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 2.- \_\_\_\_\_  
 3.- \_\_\_\_\_  
 4.- \_\_\_\_\_  
 (Anexe hojas adicionales, si las necesita)

3.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo describiría, CON DATOS, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las funciones principales?  
 Función 1 \_\_\_\_\_  
 Función 2 \_\_\_\_\_  
 Función 3 \_\_\_\_\_

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si es así, descríbalas \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- EDUCACIÓN

Marque X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del puesto. (No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

a) _____ No se requiere educación formal	e) Título universitario en _____
b) _____ Años de educación media o equivalente	_____
c) _____ Diploma de educación media o equivalente	f) Posgrado en _____
d) _____ Años de educación superior, o universitarios	_____

Figura 2.7 Formato general de información para análisis del puesto. (Continúa)

(Continúa)

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Haga una lista de cursos especializados, temas o capacitación adicionales que son necesarios: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 5.- EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, similar \_\_\_\_\_ o relacionada \_\_\_\_\_ es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

- Ninguna                       Uno a tres años  
 Menos de tres meses       Tres a cinco años  
 Tres meses a un año       Más de cinco años       \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida (como se muestra arriba) para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿A qué puesto esperaría ser promovido? \_\_\_\_\_

### 6.- NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- Frecuente. Todas las tareas, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.  
 Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos, procedimientos establecidos (Mencione excepciones). \_\_\_\_\_  
 Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.  
 Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.  
 Los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar los resultados.  
 Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

No \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

Si es "sí", ¿quién aprueba? \_\_\_\_\_

¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas? No \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_

De ser "sí", ¿quién revisa? \_\_\_\_\_

¿En qué forma este trabajo requiere recursos, originalidad y/o iniciativa? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Ejemplos \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este trabajo? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿De qué manera se descubren o verifican esos errores? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 7.- HABILIDADES O DESTREZAS

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo, grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Haga una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía cuando ingresó al trabajo. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8.- RESPONSABILIDADES POR MÁQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipos que utiliza:	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

9.- RESPONSABILIDADES POR CONTACTOS CON EL PÚBLICO

Marque la frecuencia y tipo de los contactos que realiza con relación a las operaciones de la compañía:

	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método (Teléfono, carta en persona)
Empleados en otras unidades de la compañía	_____	_____	_____	_____	_____
Asegurados y/o agentes	_____	_____	_____	_____	_____
Público en general	_____	_____	_____	_____	_____
Agencias del Gobierno	_____	_____	_____	_____	_____
Otros (especifique)	_____	_____	_____	_____	_____
Ejemplo y propósito de dichos contactos _____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

10.- RESPONSABILIDADES POR INFORMACIÓN

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia y determine para quién es cada reporte:

Reporte	Dirigido a:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

(Continúa)

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine su importancia indicando los perjuicios que pudiere ocasionar su revelación:

Información de alguna importancia con efectos leves.

Información importante con efectos graves.

Información muy importante con daños muy graves.

Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos.

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja? \_\_\_\_\_

11.- RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO O VALORES

Señale (en moneda legal) el promedio diario  semanal  de dinero o valores corrientes que permanezcan bajo su custodia \_\_\_\_\_

12.- ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

Grado de concentración	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña concentración	_____	_____	_____
Mediana concentración	_____	_____	_____
Alta concentración	_____	_____	_____

13.- ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

	%
_____	<input type="checkbox"/>

(Continúa)

14.- RESPONSABILIDADES POR SUPERVISIÓN

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique. Por supervisión directa: (personas que dependen directamente de usted) señalar:

1. El tipo de supervisión; por ejemplo, general por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.
2. El nivel ocupacional de tales personas; por ejemplo, directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.
3. El número de personas en cada nivel ocupacional.

Tipo de supervisión	Nivel ocupacional	Cantidad

Supervisión indirecta: sobre cuántas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). \_\_\_\_\_

15.- CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

	Mala	Buena	Excelente		Mala	Buena	Excelente
a) Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	c) Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	d) Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia		Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	f) Olores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Suciedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	g) Ruido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Calor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	h) Humedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Frío	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	i) Exceso de agua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Humo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	j) Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exigencias emocionales: marque exigencias emocionales de su trabajo que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
a) Contactos con público en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Contacto con clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fechas de entrega bajo presión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Viajes excesivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Señale otras exigencias no contempladas \_\_\_\_\_

16.- RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

Los factores de riesgo son los siguientes: químicos (gases, vapores, material particulado sea polvo o líquido); físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes); biológicos (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico); ergonómico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones localivas, mecánicas, incendio, eléctrico).

Efecto en su salud: lesiones de poca importancia, incapacidad temporal parcial, incapacidad definitiva parcial, incapacidad definitiva total, muerte.

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Especifique en detalle los factores: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS. En el evento en que usted tenga alguna observación adicional, por favor señálela: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL TITULAR

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

encuesta de grupo se utiliza cuando existe una cantidad de personas que realizan un trabajo idéntico: de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto; el supervisor inmediato del trabajador puede asistir a la sesión del grupo; si no es así, es necesario entrevistarlo por separado para obtener su perspectiva sobre los deberes y responsabilidades". De manera adicional este tipo de entrevista en grupo permite claridad y consenso sobre la manera como se está ejecutando la labor.

Este método exige del analista un considerable trabajo de información previa y preparación. Tres procesos están involucrados en el desarrollo del método de la entrevista: la selección de los entrevistadores, la capacitación de los mismos y la realización de la entrevista.

En el *proceso de selección de los entrevistadores*, los aspirantes deben cumplir con el siguiente perfil:

- Aptitud para comunicarse, es decir, poseer facilidad de palabra, de redacción y de comprensión del lenguaje de los empleados.
- Amplio conocimiento del negocio, como de las distintas operaciones del puesto que tenga que analizar para comparar y contrastar.
- Capacidad de análisis para comprobar, cuestionar, verificar, comprender, extraer hechos necesarios, eliminar los inútiles y emitir juicios objetivos.
- Conocimientos sobre las ciencias del comportamiento. El conocimiento de los tipos de personalidad y comportamiento humano se hace necesario dado que la calidad de la entrevista depende en gran medida de la habilidad del entrevistador para motivar al entrevistado.
- Objetividad: Ser equilibrado, sincero e integral.

Una vez seleccionados, los nuevos entrevistadores deben someterse a un *proceso de capacitación* mediante un programa formal y continuo, ya que la habilidad se adquiere en la práctica.

En la fase de preparación de la entrevista se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El entrevistador debe conocer el sector económico y la compañía, estar familiarizado con la jerga y términos técnicos de los puestos. Debe igualmente consultar literatura especializada, los procesos técnicos, las publicaciones de la empresa, los informes anuales, impresos de reclutamiento e inducción. Asimismo consultar a los gerentes y supervisores. Es necesario redactar una lista con las preguntas que vayan a plantearse, saber que una visita previa ayuda a entender muchos aspectos, y recordar que su aspecto, modales y ropa tienen mucha importancia en la interacción con el entrevistado.
- La entrevista debe realizarse directamente en el lugar de trabajo, ya que permite observar y acudir a los registros y archivos; además es posible ver en operación las máquinas y equipos a cargo del trabajador. En lo posible la entrevista se debe llevar a cabo sin interrupciones.
- Los primeros cinco minutos de la entrevista crean el clima. El entrevistador debe tranquilizar al empleado, ser amable, no manifestar prisa y mostrar auténtico interés. Debe presentarse y explicar el propósito y estructura de la reunión, el uso que se dará a la información. Las primeras preguntas deben ser muy sencillas. Además, debe controlar la entrevista, es decir, centrar y controlar la interacción, lograr que ésta se realice de manera lógica y secuencial pero flexible, con una cobertura adecuada en cada tarea.
- Al cierre de la entrevista debe preguntarse al entrevistado si tiene una pregunta o comentario adicional.

Si no existe un organigrama o está desactualizado, la primera información que se debe obtener es el diseño y análisis de la estructura organizacional.

En este *proceso de realización de la entrevista* es necesario que el entrevistador tenga en cuenta lo siguiente:

**Escuchar:** El 75% del tiempo, el entrevistado debe suministrar información; en consecuencia, el analista debe prestar atención para comprender y recordar.

**Observar:** El analista debe centrarse en los detalles y en la conducta del entrevistado.

**Sondear:** Realizar preguntas que transformen una respuesta inadecuada en una que satisfaga los objetivos que se persiguen.

**Formular y exponer preguntas** premeditadas que atiendan a los objetivos; es conveniente no emplear preguntas complicadas ni amenazadoras, ni con prejuicios o sugerencias; se debe formular una sola pregunta a la vez.

**Mantener la mente abierta,** aprovechar las oportunidades que brindan las respuestas.

La tarea del entrevistador no termina con la entrevista, pues se requiere que el analista pase a revisión y análisis la información a fin de verificar si es adecuada o está completa.

La calidad de la información depende en gran medida de factores que el entrevistador puede controlar, tales como la preparación, su organización, uso de preguntas de fondo formuladas con cuidado, de su habilidad para conducir la entrevista de modo que obtenga toda la información que necesita. Debe distinguir las declaraciones verdaderas de las falsas, aun verificarlas y acudir a fuentes independientes para efectuar dicha comprobación.

Entre las *ventajas* que presenta el método de la entrevista están:

- Permite retroalimentación inmediata, entendida como la posibilidad de dialogar y aclarar las dudas desde el primer paso.
- Es el método de mayor calidad.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.

• Permite detectar actividades y comportamientos que de otra forma no podrían salir a la luz.

• Facilita el análisis de actividades importantes que sólo ocurren ocasionalmente.

Entre las *desventajas* que presenta este método se pueden mencionar las siguientes:

• Requiere disponibilidad de tiempo.

• Depende de la preparación del analista, ya que una entrevista mal dirigida puede originar una reacción negativa.

• Si el analista está mal preparado, pierde demasiado tiempo y puede dar lugar a deformación de la información, sea por falsificación directa o malentendido involuntario.

**Informes sucesivos:** Consiste en la entrega de una libreta en blanco al titular del cargo para que consigne su labor, su quehacer diariamente, hasta que registre la totalidad de funciones inherentes al cargo. El método es adecuado para el nivel directivo y se complementa con entrevistas posteriores.

Son *ventajas* de este método los siguientes aspectos:

- No requiere un trabajo previo por parte del analista.
- Da flexibilidad en el tiempo para el registro de las actividades.

Una *desventaja* del mismo:

- Requiere mucho tiempo para consolidar la información inherente al cargo.

## MÉTODOS CUANTITATIVOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Estos métodos permiten, de manera directa, asignar un valor a cada puesto de trabajo relacionándolo con niveles de intensidad en que se presentan ciertos atributos.

El método de informes sucesivos es utilizado para los niveles directivos. Se debe complementar con entrevistas posteriores.

Los métodos cuantitativos de análisis de puestos permiten de manera directa asignar un valor a cada puesto relacionándolo con niveles de intensidad en que se presentan ciertos atributos o criterios.

criterios, temas o categorías. Son utilizados fundamentalmente para efectos de establecer una estructura salarial con base en la complejidad del puesto de trabajo; para reducir la subjetividad del análisis y minimizar los errores en la recopilación de datos.

Los cuestionarios estructurados constituyen su fundamento. En ellos se hace un inventario de los atributos de comportamiento y tareas importantes para el conjunto de puestos a analizar. El analista interactúa con los supervisores y los empleados logrando un formato de respuesta uniforme, que proporciona un escenario para aclarar roles acerca del puesto y aumenta la probabilidad de aceptación de resultados.

### **Cuestionario de Análisis de Posición (CAP)**

Es un cuestionario muy estructurado. Mediante 194 descriptores o elementos del puesto indica los requisitos que debe llenar el comportamiento del trabajador y los factores ambientales que le rodean; se enumeran exclusivamente las actividades ejecutadas por el empleado. A través de una entrevista con los titulares de los puestos el analista llena el cuestionario; con ello identifica los requisitos y conductas laborales más importantes y exclusivas del puesto que permitirán su calificación. Como lo describe Milton L. Rock<sup>4</sup>, "Dos puestos que tienen perfiles iguales o muy similares y que son calificados con el mismo nivel de intensidad en su dimensión, tienen los mismos requerimientos, independientemente de sus títulos, grupos ocupacionales u organización. Si los puestos tienen los mismos perfiles pero sus niveles son diferentes, el que tenga el nivel más alto se considera más avanzado del otro. En una muestra, es posible identificar familias de puestos por el parecido relativo de sus perfiles".

Los 194 descriptores se han clasificado en seis categorías:

*Recolección de información:* ¿Dónde y cómo obtiene el empleado la información utilizada para el desempeño del puesto?

4 Milton L. Rock, *Manual de administración de sueldos y salarios*, Editorial McGraw-Hill, México, 1989.

*Procesos mentales:* ¿Qué actividades de razonamiento, toma de decisiones, planificación y tratamiento de información intervienen en el desempeño del puesto?

*Actividades físicas:* ¿Qué actividades físicas realiza el empleado y qué herramientas o mecanismos utiliza?

*Relación con otras personas:* ¿Qué relaciones con otras personas se requieren para el desempeño del puesto?

*Contexto del puesto:* ¿En qué contexto físico o social se realiza el trabajo?

*Otras características del puesto:* ¿Qué actividades, condiciones o características distintas de las descritas anteriormente son pertinentes para el puesto?

Mediante la siguiente escala de cinco puntos se analiza cada descripción según el grado en que aplica al puesto:

- N = Ninguno
- 1 = Nominal o poco frecuente
- 2 = Ocasional
- 3 = Moderado
- 4 = Considerable
- 5 = Muy sustancial

A manera de ejemplo se tiene dentro de la categoría de recolección de información, entre otras, una subcategoría denominada fuente de información del puesto. Ésta, a su vez, se clasifica en fuentes visuales de información sobre el puesto, con los siguientes niveles de exigencia:

1. 4 Material escrito (libros, informes, notas de oficina, artículos, instrucciones sobre el puesto, signos, etc.).
2. 2 Material cuantitativo (material referido a cantidades, como gráficos, cuentas, especificaciones, tablas de números, etc.).
3. 1 Material gráfico (imágenes o material similar utilizado como fuente de información; por ejemplo, dibujos, planos, diagramas, mapas, calcos, películas fotográficas, rayos X, imágenes de televisión, etc.).
4. 1 Diseños/mecanismos relacionados (plantillas, clichés, diseños, etc., utilizados como fuente de información

5. 2 Muestras visuales (diales, calibres, señales luminosas, radares, velocímetros, campanillas, etc.).
6. 5 Instrumentos de medida (reglas, calibres, calibres de presión de neumáticos, calibres de grosor, pipetas, termómetros, transportadores, etc., utilizados para obtener información visual acerca de medidas físicas; no incluir aquí los instrumentos descritos en el apartado 5).
7. 4 Instrumentos mecánicos (herramientas, equipo, maquinaria y otros instrumentos mecánicos que son fuentes de información mediante observación durante su uso o manejo).
8. 3 Materiales en curso (piezas, materias primas, objetos, etc., que son fuentes de información durante su modificación, elaboración o cualquier otra clase de tratamiento, como el amasado de harina, el tornado de una pieza, el corte de una tela, el solado de un zapato, etc.).
9. 4 Materiales no en curso (piezas, materias primas, objetos, etc., no en curso de cambio o transformación que son fuentes de información cuando se observan, manejan, enlatan, distribuyen, seleccionan, etc., como los artículos o materiales en existencias, almacén, canales de distribución, artículos a inspeccionar, etc.).
10. 3 Aspectos de la naturaleza (paisajes, campos, muestras geológicas, vegetación, formaciones de nubes y otros aspectos de la naturaleza cuando se observan o inspeccionan para obtener información).
11. 2 Aspectos "artificiales" del entorno (estructuras, edificios, diques, carreteras, puentes, muelles, ferrocarriles y otros aspectos "artificiales" o alterados del entorno interior o exterior que se observan o inspeccionan para obtener información sobre el puesto; no incluir el equipo, máquinas, etc., que utilizan los individuos en su trabajo descritos en el apartado 7).

Fuente: E. J. McCormick, P. R. Jeanneret y R. C. Mecham, *Position Analysis Questionnaire* (1965 by Purdue Research Foundation, West Lafayette, Ind.).

Debido a que el CAP se adapta al análisis de puestos operativos, de oficina y de supervisión básica, para los puestos profesionales y gerenciales se ha desarrollado un cuestionario específico:

- Requisitos personales del puesto
- Planeación y toma de decisiones
- Análisis complejos
- Actividades técnicas
- Procesamiento de información, ideas
- Experiencia pertinente
- Actividades interpersonales
- Capacidad especial
- Aptitudes para comunicarse/dar órdenes
- Empleo de un segundo idioma

#### **Inconvenientes del CAP**

Debido a que no evalúa los resultados de los puestos, ni el tipo de servicio o producto, tiene resistencia para que sea aceptado; por ejemplo, conductualmente la labor de un cirujano puede tener muchos puntos en común con los del carnicero, pero las diferencias en resultados son mucho más importantes que todas las similitudes.

#### **Promoción y puesta en marcha del programa**

El paso final de la etapa de planificación es la promoción y puesta en marcha del programa en el cual la divulgación del programa tiene gran importancia para alcanzar el éxito en la recolección de información. El empleado debe tener claridad respecto a los objetivos del programa, sus beneficios y la importancia de brindar o facilitar la información y la decisión de la gerencia para llevarlo a término.

Es importante hacer la inauguración formal del programa con toda la gerencia a bordo, a fin de mostrar y poner en evidencia el compromiso.

#### **Etapa de operación**

Esta segunda etapa cubre los siguientes pasos:

- Entregar a los analistas la documentación consolidada durante el proceso de planeación o planificación tales

como: organigrama de puestos, planta de personal con identificación de los titulares de cada puesto.

- El responsable del proyecto debe capacitar a los analistas, lo cual implica presentarles planos y maquetas, aprender la estructura orgánico-funcional y conocer el proceso productivo.
- Los analistas pueden comenzar entrevistando a cada supervisor o responsables de unidad, en orden jerárquico descendente a fin de que identifiquen la cobertura o el ámbito de cada puesto de trabajo, sus objetivos o razón de ser, sus relaciones funcionales y de dependencia con los demás puestos.
- De acuerdo con la jerarquía o secuencia en el proceso se codifican los puestos. El resultado final es el inventario de los mismos.

### **Aplicación de métodos**

El trabajo de campo significa identificar y registrar en detalle mediante los métodos antes expuestos (observación directa, cuestionario, entrevista e informes sucesivos) cada una de las tareas que realiza el empleado, el sentido cronológico y metodológico en que se ejecuta, consiguiendo además las exigencias de cada una de ellas y las condiciones en que se realizan, lo cual implica definir:

- ¿Qué hace?, es decir, identificar y registrar cada tarea y operación del empleado y sus resultados o criterios de desempeño promedio. Anotar secuencialmente las actividades físicas y mentales. Se puede iniciar con el relato del ciclo laboral completo por parte del trabajador o su superior; de cada fase se anotan las operaciones por grupos.
- ¿Cómo se hace? Con qué medios, máquinas, instrumentos, herramientas o materiales; según qué procedimientos y reglas, cálculos, formas o valoraciones, qué decisiones debe adoptar.
- ¿Por qué lo hace? Obliga y compromete al responsable del puesto a ser objetivo y mostrar el conocimiento

y dominio de su trabajo, a ser consciente y responsable de sus cometidos o funciones y a racionalizar sus actuaciones. ¿Cuáles serían las consecuencias de no hacerlo así?, ¿para conseguir qué objetivos o propósitos?, relaciones de cada tarea o función con todo el conjunto.

- ¿Qué implica o requiere cada tarea? Es una relación de limitaciones, exigencias (condiciones ambientales, sociales, psicológicas, organizativas, horarios, turnos, métodos y técnicas de trabajo) y riesgos; al mismo tiempo permite identificar exigencias físicas, mentales y responsabilidades por supervisión, máquinas, procesos y materiales, información, contactos con el público.

El análisis debe comenzar por los puestos más simples hasta completar los de cada unidad funcional. El número óptimo de cargos a analizar varía según la homogeneidad y complejidad de los puestos, el método y la profundidad del estudio.

### **Etapa de administración**

Esta etapa corresponde a la redacción del manual descriptivo de puestos, que no es más que el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información capturada a través del análisis.

### **Descripción del puesto**

La descripción del puesto es una relación escrita de lo que hace el empleado, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta; además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas (especificación del Puesto) para desempeñarlo satisfactoriamente.

La descripción del trabajo consiste en registrar los hechos más importantes de cada puesto de trabajo, describiendo su contenido tal y como existe (Ver figura 2.8).

Una vez aplicados los métodos de observación directa, cuestionario, entrevista, etc., los datos se van consi-

El manual descriptivo de puestos es el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través del análisis.

nando en un formulario, el cual en términos generales tiene de ordinario una estructura básica (Ver figura en página 33).

El formulario presenta dos tipos de componentes:

- Los referidos al puesto desde el punto de vista funcional, técnico y organizativo-ambiental.
- Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.

La forma en que esté redactado el formulario debe permitir a cualquier persona, así no conozca el puesto, entender de manera completa e instantánea su contenido. Si bien es cierto que se puede complementar con diagramas e ilustraciones de todo tipo, la redacción debe ser sintética, precisa y clara y debe expresarse mediante un verbo infinitivo; por ejemplo:

DATOS	PERSONAS	COSAS
0 Sintetizar	0 Guiar	0 Arreglar
1 Coordinar	1 Negociar	1 Efectuar trabajos de precisión
2 Analizar	2 Instruir	2 Operar – Controlar
3 Compilar	3 Supervisar	3 Manejar – Operar
4 Reunir	4 Dirigir	4 Manipular
5 Copiar	5 Persuadir	5 Atender
6 Comparar	6 Hablar – Señalar	6 Alimentar – Desarrollar
	7 Servir	7 Manejar
	8 Tomar instrucciones	
	9 Ayudar	

Fuente: Funciones básicas del trabajador, de acuerdo con el Departamento de Trabajo U. S. A. Department of Labor.

Como se observa en el cuadro, habitualmente las funciones de los puestos tienen relación con datos, personas y cosas. Los verbos utilizados están relacionados con cada uno de ellos e indican un nivel de intensidad.

En la especificación del puesto se determina el conjunto de capacidades, habilidades y experiencias que el empleado debe tener para el desempeño satisfactorio del puesto; incluye capacidades psicomotoras, físicas y cognoscitivas, que responden a cada una de las funciones,

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Fecha: Año  Mes  Día

## 1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE O DENOMINACIÓN: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
 Departamentos, unidades o secciones donde se encuentra \_\_\_\_\_  
 Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra \_\_\_\_\_  
 Dependencia jerárquica \_\_\_\_\_  
 Horarios \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

DIMENSIONES DEL PUESTO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 2.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES PRINCIPALES (Diaria, semanal, quincenal, mensual; esporádica)

1.- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FUNCIONES SECUNDARIAS (Diaria, semanal, quincenal, mensual; o si la debe efectuar esporádicamente)

1.- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(Continúa)

Figura 2.8 Ejemplo de formato para descripción del puesto de trabajo.

3.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN PRINCIPAL

Función 1 \_\_\_\_\_  
 Función 2 \_\_\_\_\_  
 Función 3 \_\_\_\_\_  
 Función X \_\_\_\_\_

4.- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Requisitos de educación:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Requisitos de experiencia:

Específica \_\_\_\_\_  
 Relacionada (Alternativa) \_\_\_\_\_

Equivalencias entre educación y experiencia:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Otras habilidades y destrezas:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5.- RESPONSABILIDADES POR

Errores:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

El resultado final del proceso:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Máquinas o equipos:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

(Continúa)

Contacto con el público:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Información:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Información confidencial:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Responsabilidad por dinero y/o valores:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Supervisión:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6.- NIVEL DE ESFUERZO

• Mental

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

• Físico

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

POSIBILIDADES DE CARRERA \_\_\_\_\_

7.- CONDICIONES AMBIENTALES

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8.- RIESGOS

Factores de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos en la salud \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

niveles de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos a los que esté expuesto.

### **Aprobación de las descripciones de puestos**

Una vez redactada la descripción por parte del analista, ésta debe ser revisada por el titular del puesto y aprobada al menos por el supervisor inmediato: es importante el papel del empleado en la redacción y actualización de la misma. En esta fase el analista tiene que actuar como tal y no como un simple registrador de opiniones; por ejemplo, en el caso de superposición de responsabilidades, el analista desempeña un papel primordial para lograr claridad organizacional. Por último, la descripción será sometida a consideración del comité coordinador.

### **Actualización de las descripciones**

Dado que la descripción se centra en las funciones y sus resultados y no en las tareas, sólo es necesario hacerle revisiones cuando se presenten cambios importantes como reorganizaciones departamentales, nuevos puestos y combinaciones con otros. Sin embargo, la acumulación de aspectos insignificantes hace que se deba revisar con regularidad.

Es de gran importancia actualizar las descripciones de puestos, ya que los cambios en éstos asumen muchas formas y suceden por variedad de razones; por ejemplo, se pueden presentar cambios en las instalaciones físicas, en la tecnología, en el producto mismo, en el proceso o equipo, originando así realineamientos, cambios en la estructura corporativa, en las líneas de productos o en el volumen de operaciones. Algunos de estos cambios son abruptos, otros más graduales. Ciertas organizaciones solucionan el problema de las modificaciones menores anexando una hoja en donde los empleados plantean dichos cambios.

La actualización de las descripciones de puestos requiere una acción rápida, ya que cuando tardan en hacerse éstas tienden a perder efectividad como herramienta administrativa. Es tarea del supervisor hacer los arreglos para la revisión del puesto; se recomienda tener un programa de auditorías periódicas.

Algunos problemas potenciales del análisis de puestos son resultado del comportamiento humano; otros provienen de la naturaleza del propio proceso, por ejemplo, de la falta de apoyo de la alta dirección, del empleo de un único medio y fuente para recoger datos, de la falta de participación del supervisor y del titular en el diseño del ejercicio del análisis de cargos, de la inexistencia de formación y motivación para los titulares del puesto, de la poca disponibilidad de tiempo para completar el análisis.

Una vez realizado el análisis y la descripción del puesto se procede a valorarlo, tema que se tratará en el siguiente capítulo.

### **Manuales descriptivos**

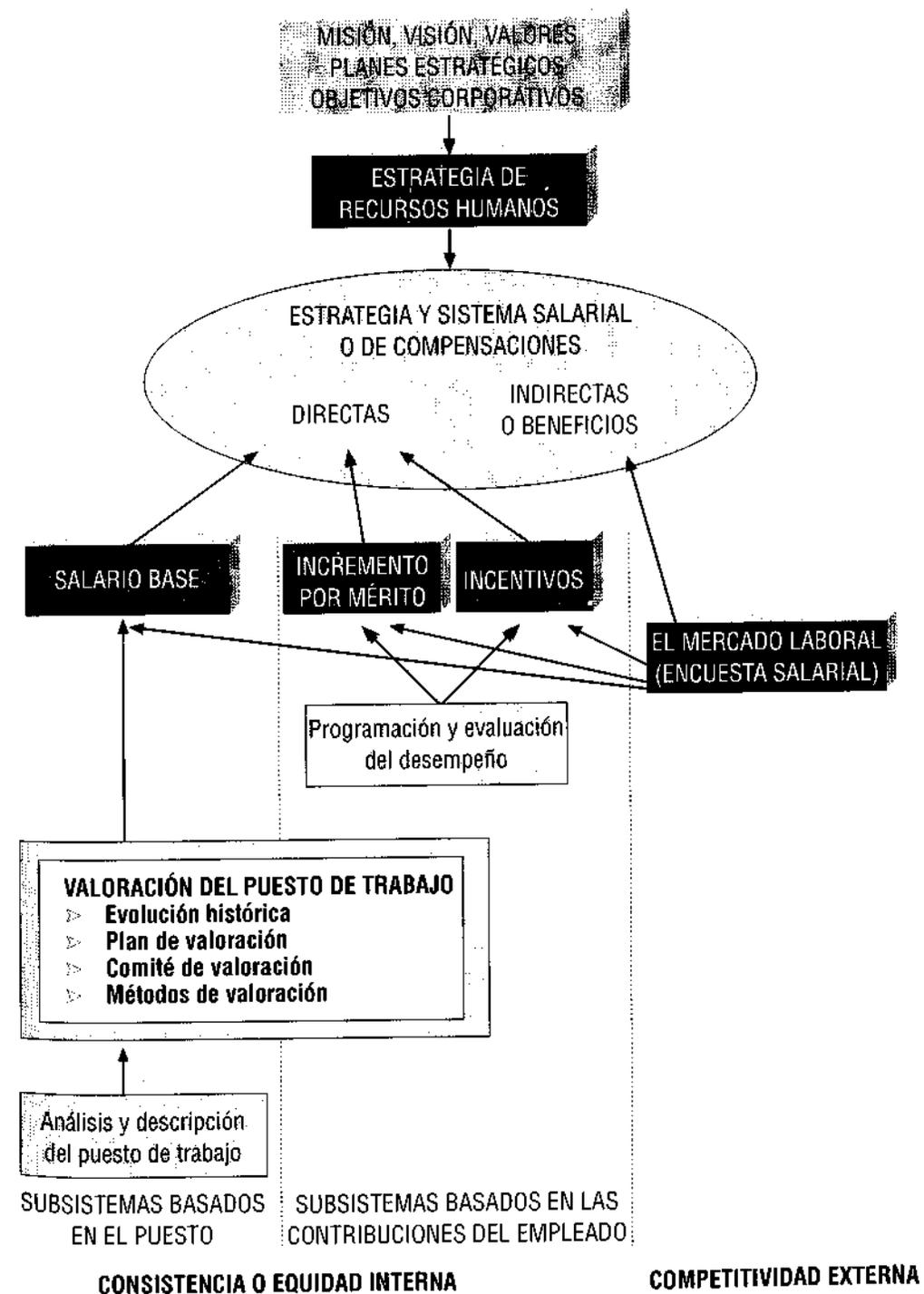
Los manuales descriptivos de puestos pueden utilizarse para:

- Ayudar a la contratación y colocación de individuos adecuados en cada puesto de trabajo de la organización.
- Predecir los perfiles y número de trabajadores que se necesitarán en años futuros.
- Evaluar el desempeño individual del trabajador.
- Determinar las necesidades de entrenamiento en la organización.
- Establecer y mantener una estructura de salarios sobre la cual se pueda asignar una remuneración justa y equitativa a cada uno de los empleados.
- Comparar la compensación de los puestos de trabajo con otros externos, a modo de tomar mayor ventaja y pagar sueldos acordes con el mercado actual.
- Analizar y mejorar la estructura orgánica. Como marco de referencia, las descripciones son de gran utilidad para orientar el desempeño de las personas en una organización.

Es de gran importancia actualizar las descripciones de los puestos.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- Describa cada uno de las diferentes usos que tiene el análisis y la descripción del puesto de trabajo en la gestión de recursos humanos.
- Defina puesto de trabajo, cargo, función y tarea.
- ¿Cuál es el objetivo principal del análisis de puestos en la administración de las compensaciones empresariales?
- ¿Qué diferencia existe entre análisis y descripción del puesto de trabajo?
- ¿En qué consiste el compromiso de la gerencia para el proceso de análisis de puestos?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con analistas externos a la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar con analistas internos?
- ¿Cuáles son los métodos clásicos de análisis de puestos?
- ¿En qué consiste el método de análisis de observación directa?
- Describa las ventajas y desventajas del método de cuestionarios.
- Describa el proceso de la entrevista.
- ¿En qué consisten los métodos cuantitativos de análisis de puestos?
- Identifique los ítemes principales en un formulario de descripción de puestos.
- ¿Qué es el manual descriptivo de puestos de trabajo?
- ¿Qué origina la necesidad de la actualización de las descripciones de los puestos de trabajo?



# CAPÍTULO 3

## Valoración de los puestos de trabajo

### INTRODUCCIÓN

Los elementos o factores salariales basados en los puestos de trabajo son característicos de las empresas cuya compensación se conoce como *sueldo*.

La importancia del puesto como criterio básico de compensación equivale a *adoptar la valoración del puesto* como fundamento de la remuneración, sin que por ello disminuya la importancia de otros subsistemas compensables empresariales tales como el mérito, los incentivos, el mercado laboral, los impuestos establecidos por la legislación y en los pactos colectivos con los sindicatos.

Una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, es quizás uno de los puntos fuertes de este subsistema, al enumerar hechos reales y positivos

Una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto.

delimitados tanto en su alcance como en sus dificultades y limitaciones.

La valoración del puesto permite establecer niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.

La valoración del puesto de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de "equidad interna" en la estructura salarial; asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado "clima laboral" beneficiando tanto a la empresa como al trabajador. La valoración se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y, en consecuencia, para determinar los aumentos salariales. El empleado sopesa su aporte físico o intelectual y los resultados de su labor frente a la recompensa que recibe por él, tanto en el aspecto salarial como en otros beneficios no económicos tales como poder, reconocimiento, etc., los cuales le permiten su realización como ser humano. En la *Declaración Universal de Derechos Humanos*, Artículo 23, Párrafo 3, se encuentra que "toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana".

Independientemente de la actividad que desarrolle la compañía, bien sea productora de servicios, industrial o comercial, se hace necesario que realice una valoración de los puestos de trabajo para establecer su política salarial. Dicha valoración permite establecer los niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos, conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial.

De manera complementaria se plantea el hecho de que si la empresa ha realizado una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna o de carrera de los empleados, quienes a su vez podrán utilizar estos puntos para proponerse metas, ver cómo está su desempeño y, por ende, motivarse para el mejoramiento.

La empresa, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna o de carrera.

## VALORACIÓN DEL PUESTO

### DEFINICIÓN

La Comisión Nacional de la Productividad de España define la valoración del puesto como "Un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa".

La valoración del puesto no se debe confundir con la evaluación de los niveles de desempeño del empleado; por un lado están las consideraciones respecto al cargo y, por otro, las referentes a su desempeño. Esta diferencia fundamental debe quedar clara en toda la organización; con ello se facilitará la aceptación del proyecto en todos los estamentos empresariales.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización. Es la base del sistema de remuneración; por tanto, fuente de consulta permanente.

Con ella, el trabajador se sentirá integrado, identificado y recompensado adecuadamente por su tarea.

### EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La valoración del puesto ha seguido las siguientes etapas o fases:

1. Etapa años 1904-1920, en la cual se hacen las primeras aplicaciones en Chicago (método de jerarquización).
2. Etapa años 1921-1931, el Instituto Carnegie de Tecnología elabora el sistema de clasificación de descripción de grados.
3. En 1925, M. R. Lott crea el primer sistema analítico o cuantitativo denominado sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntos.

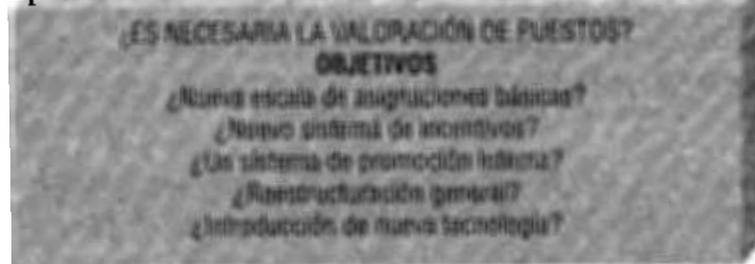
La valoración del puesto es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.

La valoración del puesto debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado.

4. En 1926, Benge desarrolla el sistema de comparación de factores.
5. Etapa años 1930-1940, llamada de aplicación ante el creciente poder de los sindicatos que obligan a buscar procedimientos técnicos y racionales para llegar más fácilmente a un acuerdo en determinadas discusiones laborales.
6. En 1960, Edward Hay, discípulo de Benge, desarrolla el método de guías y perfiles para la valoración del puesto, al que sigue el método de perfiles Urwick Orr.

### PLAN DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Es necesario considerar previamente la necesidad de la valoración de los puestos y su viabilidad, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa.



### CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN

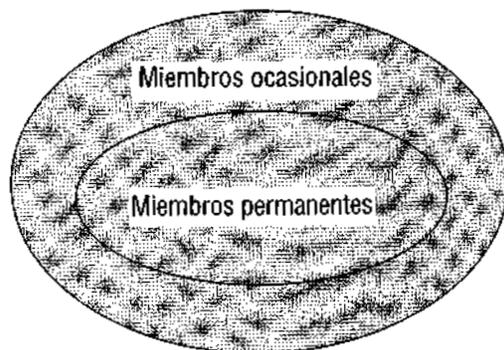


Figura 3.1 Planeación del proceso de valoración de puestos.

Otro aspecto que se debe considerar es el objetivo mismo de la valoración del puesto: ¿Se trata de un nuevo sistema salarial? o ¿un nuevo sistema de incentivos?, o ¿un sistema de promoción interna? o ¿hace parte de una reestructuración general o de la introducción de una nueva tecnología?

De acuerdo con los objetivos se deberá hacer un diagnóstico del sistema salarial actual, de su situación frente al mercado laboral de la región.

### EL COMITÉ DE VALORACIÓN

Independientemente del método a emplear en la valoración, se debe constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten.

El comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización (sus fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, cobertura, etc.).

El comité de valoración puede estar estructurado así:

- Un representante de la empresa.
- Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y los representantes de los trabajadores.
- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de éstas.
- Un secretario.
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

En resumen, en el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el

El comité de valoración es el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten.

En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema productivo de la empresa.

sistema productivo de la empresa, incluyendo los empleados, quienes participan en el proceso en que se decide cuán adecuado es su sistema de retribución.

La participación de los mandos medios no se restringe a integrar el comité de valoración, en el cual se verifica el contenido correspondiente de cada puesto (manual descriptivo de puestos) y hacerle llegar las propuestas del personal a su cargo, sino que además deben informar y orientar a sus subalternos respecto al proyecto.

### MÉTODOS DE VALORACIÓN

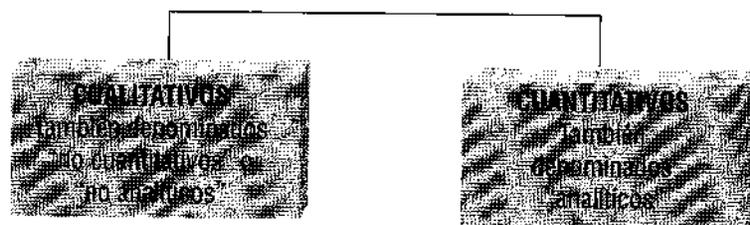


Figura 3.2 Tipos de métodos de valoración.

Existen dos tipos de métodos de valoración:

- Métodos denominados indiferentemente *cualitativos*, *no cuantitativos*, *no analíticos* o *globales*, que dan lugar al establecimiento de una simple ordenación o clasificación de puestos.

*Cualitativos*: Se denominan así dado que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.

*No cuantitativos*: En la medida que no determinan qué tanto o cuánto es más complejo un puesto frente a otro.

*No analíticos*: Denominados también *globales*, no descomponen el puesto en cada uno de sus factores.

Para efectos de esta obra, serán denominados *métodos de valoración cualitativos*.

Se consideran *ventajas* de estos tipos de métodos los siguientes aspectos:

- Sencillos: están basados exclusivamente en la apreciación general del puesto de trabajo por parte del comité de valoración y no requieren procedimientos estadísticos o matemáticos.
- Fáciles de aplicar: por cuanto se limitan a hacer un ordenamiento o clasificación.
- Económicos y sirven como contraste de las valoraciones obtenidas mediante métodos cuantitativos. No requieren mayor inversión de tiempo.

Entre sus *desventajas* cabe destacar las siguientes:

- Son más difíciles de justificar o aceptar por parte de los empleados, por cuanto las "apreciaciones" del comité las pueden tildar de "subjetivas".
- La escala resultante no señala en qué cantidad es más complejo un puesto sino que simplemente ordenan o jerarquizan los puestos de trabajo uno frente a otro; por tanto, es más difícil determinar los salarios que corresponden.
- La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden sesgar el ordenamiento que les dé el comité de valoración a los puestos.
- No considera detalladamente los diferentes factores que componen el puesto.

- Métodos *cuantitativos* o *analíticos*, denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Podrían considerarse *ventajas* de los métodos cuantitativos los siguientes aspectos:

- Ofrecen puntuaciones para cada puesto.
- Fáciles de justificar al personal.
- Aplicables para cualquier tamaño de empresa.

Entre sus *desventajas* se contaría la siguiente:

- Pueden resultar costosos.

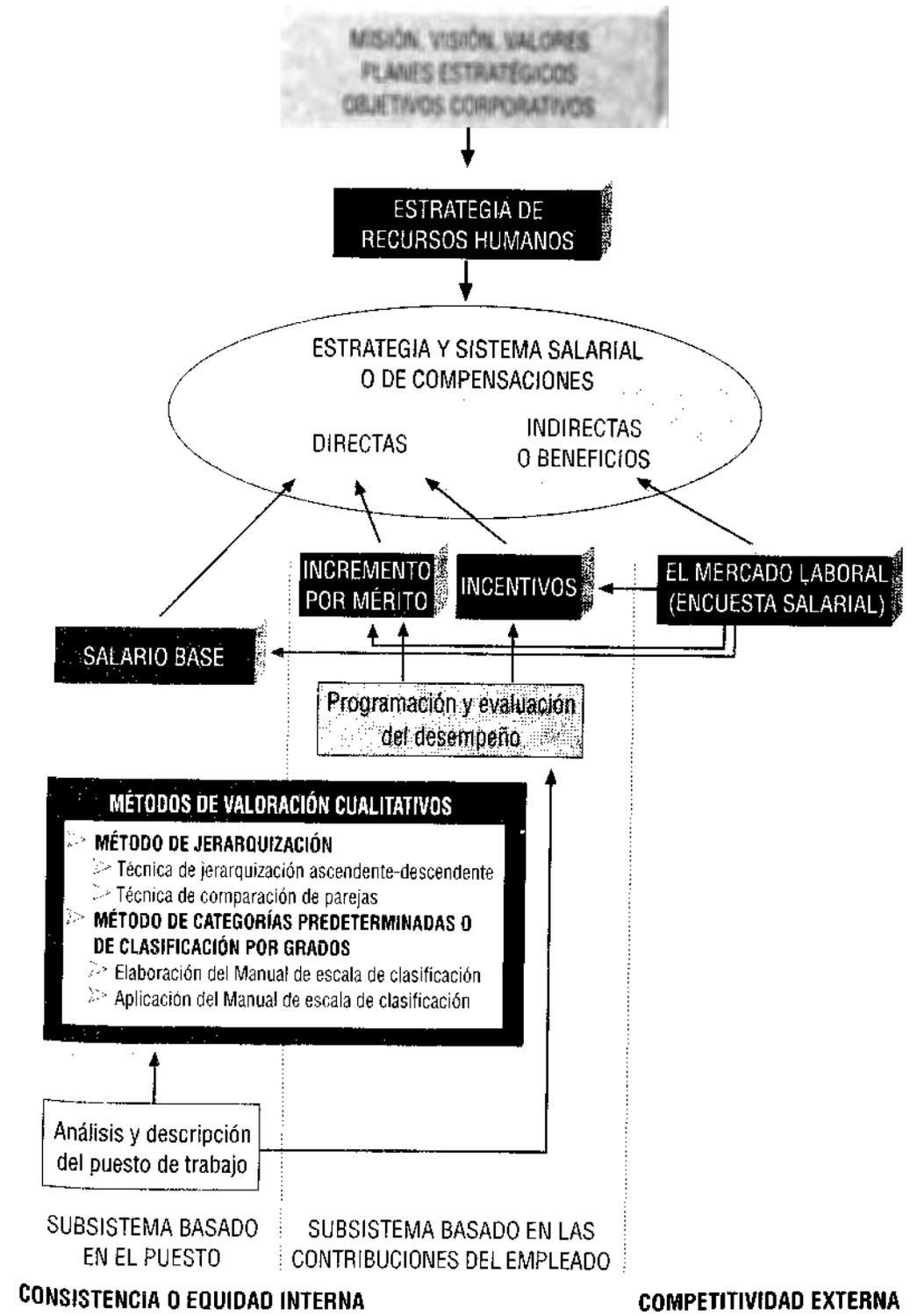
Los métodos cualitativos dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos.

Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos.

Cualquiera que sea el método a aplicar, es necesario partir de la descripción del puesto. En los próximos capítulos se estudiará en detalle cada uno de los métodos.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Qué muestra una estructura de compensación basada en puestos?
- ¿En qué consiste la valoración de puestos?
- ¿Para qué se constituye el comité de valoración de puestos?
- ¿Quiénes deben estar representados en el comité de valoración?
- ¿Qué tipos de métodos de valoración existen?
- ¿Cuáles son las ventajas de los métodos cualitativos?
- ¿Cuáles son algunas desventajas de los métodos cualitativos?



## CAPÍTULO 4

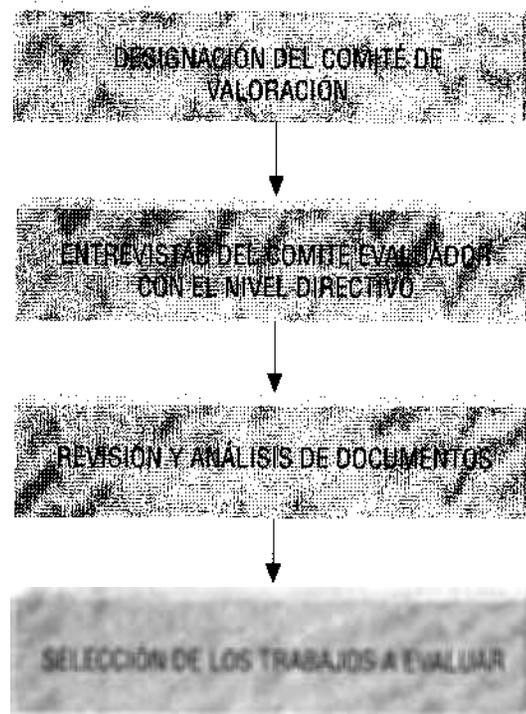
# Métodos de valoración cualitativos

Los métodos de valoración cualitativos, también denominados globales, no analíticos y no cuantitativos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; en la práctica por lo general se recurre dentro de ese juicio a considerar factores básicos y comunes al conjunto de puestos, como por ejemplo, requisitos de educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo, lo cual hace necesario que quienes utilicen estos métodos los conozcan con profundidad.

Para efectos de la valoración cualitativa deben desarrollarse los siguientes pasos:

*Designación del comité de valoración:* (Véase capítulo 3). Este comité debe aclarar dudas, dar la mayor objetividad

Métodos de valoración cualitativos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo.



**Figura 4.1**  
Flujograma de la valoración cualitativa del puesto.

a la evaluación, coordinar las posibles diferencias de criterio, aprobar las descripciones de puestos, clasificarlos y ordenarlos; además atiende las reclamaciones que se presenten por parte del personal.

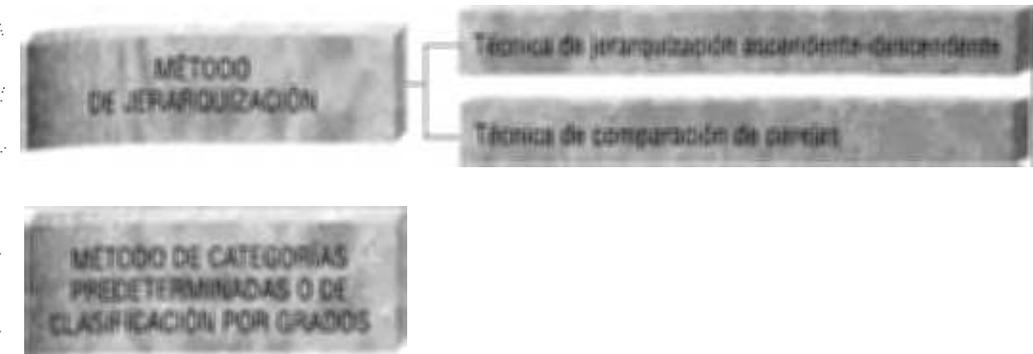
*Entrevistas del comité evaluador con el nivel directivo:* A través de estas entrevistas se tratan las fortalezas y debilidades de la valoración que se llevará a cabo; también se conoce el ambiente en donde se va a desarrollar el programa.

*Revisión y análisis de documentos:* Es posible que ya se hayan realizado otros estudios o que exista un manual que se esté aplicando. Esta etapa debe servir para analizar los errores cometidos con el fin de prevenirlos y obtener éxito en la nueva valoración.

*Selección de los trabajos a evaluar:* Consiste en establecer los cargos que se van a evaluar determinando parámetros para cada nivel.

## MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS

Existen dos métodos de valoración cualitativos:



**Figura 4.2** Métodos de valoración cualitativos.

### MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

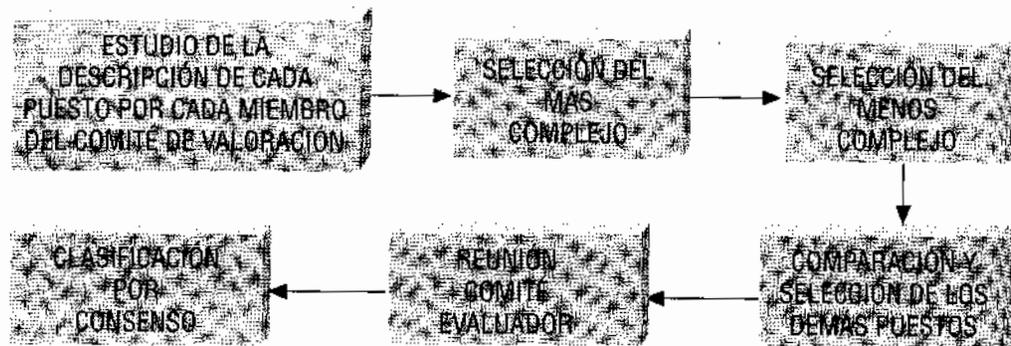
Este método es el más antiguo (1909). En él, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables. Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida. Con base en lo anterior se determina el nivel de complejidad. Si bien es cierto es un método sencillo, también es el más impreciso. En él se utilizan dos técnicas básicas:

**Método de jerarquización:** Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo.

#### Técnica de jerarquización ascendente-descendente

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

Se entrega a cada miembro del comité de valoración la descripción de cada uno de los puestos a valorar, contenida en el manual descriptivo de puestos; con base en ésta se determina su importancia y se jerarquizan de mayor a menor complejidad, o viceversa. Posteriormente se comparan con el ordenamiento practicado por los demás integrantes.



**Figura 4.3** Flujograma para jerarquizar puestos de trabajo mediante la técnica ascendente-descendente.

En ocasiones se solicita a los miembros del comité que se dividan en dos grupos, dotados con juegos completos de las descripciones de puestos a ordenar; uno realizará la jerarquización en orden del más al menos complejo y el otro grupo a la inversa, es decir, del menos al más complejo. Inicialmente cada miembro actúa en forma independiente; luego en cada grupo se llega a un consenso y, por último, este consenso se deberá dar en la totalidad del comité.

También se puede solicitar a cada integrante del comité que realice el siguiente procedimiento:

- Crear dos grupos con las descripciones de los puestos "más complejos" y "menos complejos".
- Subdividir cada uno de ellos entre los más complejos de los más complejos y los menos complejos de los más complejos.
- Separar los más complejos del grupo inicial de los menos complejos y los menos complejos de este mismo grupo, de manera que estos últimos serán los menos complejos de la totalidad de puestos que se están analizando.
- Así, sucesivamente, en cada subgrupo hasta lograr un ordenamiento general.

Es fundamental que se llegue a la jerarquización única. En lo posible se debe buscar la vía del consenso, partiendo de las ordenaciones independientes de cada miembro del comité de valoración.

miembro del comité. De no llegarse a un acuerdo, es aconsejable que pasados unos días los miembros realicen otra reunión a fin de verificar y analizar con mayor profundidad los puestos de trabajo, de manera que su decisión tenga más elementos de juicio; en caso de no tener tal disponibilidad de tiempo o de persistir las discrepancias se puede optar por un acuerdo con base en el promedio de los distintos valores ordinales otorgados. Tal posibilidad se aplica, siempre y cuando exista un nivel o coeficiente de concordancia aceptable.

Para calcular el grado de acuerdo y hallar diferencias significativas, el Servicio Nacional de la Productividad de España recomienda utilizar el factor de corrección de Spearman. A título de ejemplo supóngase que dos miembros del comité han ordenado diez trabajos en la forma siguiente:

EVALUADORES	ORDEN ASIGNADO A LOS PUESTOS										Σ
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
X	2	1	3	4	6	5	8	7	10	9	55
Y	3	2	1	4	6	7	5	9	10	8	55
D = (x - y)	-1	-1	2	0	0	-2	3	-2	0	1	0
d <sup>2</sup>	1	1	4	0	0	4	9	4	0	1	24

**Figura 4.4** Orden asignado a los puestos.

La fórmula de Spearman es:

$$R = 1 - \left( \frac{6 \sum d^2}{N(N^2 - 1)} \right)$$

En donde

R = Coeficiente de correlación lineal

d = Diferencia del puesto asignado a cada trabajo en las dos ordenaciones

N = Número de trabajos que componen la ordenación

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable, lo cual puede ser verificado estadísticamente mediante la fórmula de Spearman o de "correlación por rangos de Kendall".

Es fundamental que se llegue a la jerarquización única. En lo posible se debe buscar la vía del consenso, partiendo de las ordenaciones independientes de cada miembro del comité de valoración.

Al aplicar la fórmula se tiene:

$$R = 1 - \left( \frac{6 \times 24}{10(100 - 1)} \right) = 0.85 > 0.80$$

Como se aprecia, el resultado de 0.85 implica una alta correlación de criterio de las ordenaciones, es decir, que tienen igual criterio de ordenación; por tanto, el comité debe hacer un llamado a los evaluadores para que establezcan una única jerarquización. El coeficiente se considera homogéneo si es superior a 0.80.

Otro método de verificación estadística del nivel de concordancia es la denominada fórmula de "correlación por rangos de Kendall".

$$W = \frac{12 \sum D^2}{m^2 - (N)(N^2 - 1)}$$

En donde

$D$  = Diferencia entre la media del total y cada una de las puntuaciones del rango a la media

$\sum D^2$  = Suma de los cuadrados de todas las diferencias

$m$  = Número de miembros del comité de valoración

$N$  = Número de puestos valorados

En este caso se suman las evaluaciones de X y Y para cada cargo.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	$\Sigma$
Suma de evaluaciones	5	3	4	8	12	12	13	16	20	17	110
$D$	6	8	7	3	-1	-1	-2	-5	-9	-6	
$D^2$	36	64	49	9	1	1	4	25	81	36	306

$$W = \frac{12 \cdot 306}{2^2 - (10 \cdot 99)} = 0.92$$

Este método confirma que existe un óptimo coeficiente de concordancia.

Entre las dos ordenaciones no hay, en este caso, diferencias significativas. El coeficiente se considera aceptable para permitir el promediar valoraciones entre los miembros del comité. Si la discrepancia se limita a la prioridad entre dos puestos, ésta se puede dirimir utilizando la técnica de "comparación por pares de factores". En este caso, se toman como referencia factores comunes a los cargos, a cada uno de los cuales se le adjudica una determinada puntuación a distribuir entre los puestos, de forma que entre los factores en los dos puestos sumen 100 puntos:

FACTORES	PUESTO "A"	PUESTO "B"	TOTAL
Instrucción	16	14	30
Experiencia	6	4	10
Responsabilidad	9	11	20
Supervisión	4	6	10
Esfuerzo físico	5	5	10
Esfuerzo mental	11	9	20
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Entre las *ventajas* de esta técnica se tienen:

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.
- Es simple.

Algunas *desventajas* de esta técnica son:

- Bajo grado de precisión.
- No especifica qué tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
- Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos.
- Difícil de sustentar ante los empleados.

**Técnica de comparación de parejas**

La técnica de comparación de parejas consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo.

Esta técnica consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo. En cada confrontación, la cantidad de ocasiones que un puesto tiene “+” (o en otros términos, es considerado más complejo) determina su “ubicación” relativa, o grado de valoración frente a los demás.

Establecido el cuadro, cada miembro de comité empieza por comparar horizontalmente el primer trabajo de la columna de la izquierda A con todos los que aparecen en la parte superior del cuadro (Ver figura 4.5).

El número de comparaciones a realizar se calcula aplicando la fórmula  $\frac{n(n-1)}{2}$

Así por ejemplo, al tener 10 cargos se efectúan 45 comparaciones

$$\frac{10(10-1)}{2} = \frac{10(9)}{2} = \frac{90}{2} = 45$$

Para tener consenso es necesario que existan varios criterios a fin de homogeneizar la calificación. Éstos pueden

TRABAJOS	A	B	C	D	E	F	No. D	ORDENACIÓN
A						+	1	5°
B	+			+	+	+	4	2°
C	+	+		+	+	+	5	1°
D	+					+	2	4°
E	+			+		+	3	3°
F							0	6°

Figura 4.5 Cuadro de comparaciones.

ser, entre otros, los requisitos específicos de los cargos, por ejemplo, tomar como uno de los criterios los requerimientos intelectuales y físicos o de responsabilidad y las condiciones de trabajo, y desde esta óptica hacer la comparación. Las ventajas y desventajas de esta técnica son las mismas señaladas para la técnica de jerarquización ascendente y descendente.

**MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS**

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

- Elaboración del manual o escala de clasificación  
Determinación de las categorías  
Descripción o definición de las categorías
- Aplicación del manual de clasificación

En el método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados, se clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida.

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ESCALA DE CLASIFICACIÓN**

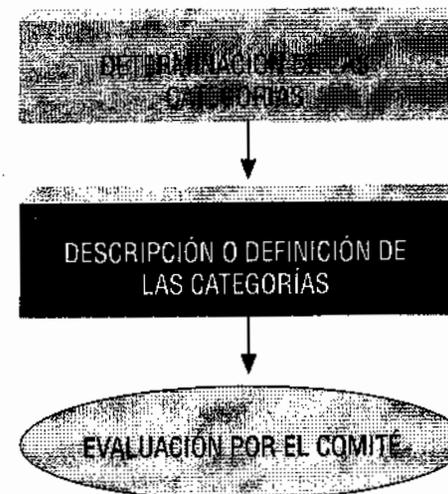


Figura 4.6 Flujograma de aplicación del método de categorías.

Al respecto José Roig trae los siguientes comentarios<sup>1</sup>:

La mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo, específicamente en definir de "manera precisa" el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran, de manera que resulte fácil para el comité el encasillamiento. Aquí confluyen dos "expectativas" contrapuestas:

- Al describir cada grado o categoría de forma amplia y genérica no se puede encasillar con exactitud y propiedad cada puesto debido a la vaguedad con que están descritos, dificultad que se agudiza cuando los miembros del comité no conocen todas las tareas y actividades de cada puesto; sin embargo, presenta la ventaja de poder clasificarlos todos de una vez.
- Al describir cada categoría o grado con mucha precisión o especificación resulta muy difícil encasillar con propiedad cada puesto, ya que es factible que no encajen algunas propiedades.

En el mismo orden de ideas, la inquietud que se plantea consiste en determinar si es más conveniente y operativo confeccionar una sola escala de categorías o grados para toda la empresa, o si son preferibles varias, ya sea por áreas funcionales, sectores laborales, unidades organizativas, niveles jerárquicos o familia de tareas. En tal decisión influye la cultura de la empresa, la manera como se hacen las cosas. En caso de requerirse varias escalas es aconsejable la siguiente clasificación de puestos de trabajo:

- De producción o fabricación
- Administrativos o de oficina
- Comerciales o de venta
- De dirección y supervisión

Cada grupo puede subdividirse en subgrupos más concretos, por ejemplo:

- Para producción: tareas mecánicas, manuales, tecnológicas o calificadas, de supervisión y control.
- Para tareas administrativas: las que contienen operaciones sencillas, rutinarias y bajo estrecha supervisión. Las que requieren una capacidad especial, con empleo de máquinas y aplicación de reglas. Las que exigen un conocimiento completo y profundo de problemas específicos. Las que requieren el conocimiento de normas y reglas y amplia experiencia en el sector administrativo. Las de alta calificación técnica, con funciones de mando.

### DETERMINAR LAS CATEGORÍAS

Una vez se conoce el tipo de puestos a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase. Por ejemplo, ¿qué tanto juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc. se requiere para desempeñar el cargo? De esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los trabajos extremos.
- Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre éstas estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.

Con base en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad. Es muy importante que los factores sean comunes a todos o a la gran mayoría de puestos.

La mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo.

<sup>1</sup> José Roig Ibáñez, *El estudio de los puestos de trabajo*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1996.

Se pueden seleccionar los siguientes factores:

- Complejidad del trabajo
- Preparación necesaria
- Experiencia exigida
- Supervisión ejercida y recibida
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico y mental

En el caso de trabajadores manuales podrían ser factores la calificación personal, el esfuerzo físico, el nivel de responsabilidad.

Cuando se trate de puestos del sector técnico, comercial y administrativo se toman como factores la complejidad y dificultad de cada tarea, la responsabilidad, el control efectuado o al que está sujeto, el nivel de formación y la experiencia.

### DESCRIBIR O DEFINIR LAS CATEGORÍAS

Se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor seleccionado, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos. Finalmente se redacta la escala de grados mediante la descripción de cada uno de los factores.

Otra opción para definir las categorías es seleccionar los puestos conocidos y agruparlos de acuerdo con las tareas mismas y los factores comunes que los especifican. Se elige una frase que describa las actividades o tareas de cada grupo determinando su intensidad.

Para confeccionar la escala se empezará definiendo los dos grados extremos de la misma y luego los intermedios. Es conveniente ilustrar cada grado con algún ejemplo.

El sistema de clasificación federal en Estados Unidos emplea los siguientes factores compensables:

- Dificultad y variedad del trabajo
- Supervisión recibida y ejercida
- Juicio ejercido (iniciativa)

- Originalidad requerida
- Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo
- Responsabilidad
- Experiencia
- Conocimiento requerido

Ejemplo de determinación de una clase, categoría o grado: "Los trabajos de esta categoría son de

- Carácter rutinario
- Reciben instrucciones completas
- No dan margen a tener iniciativa
- La supervisión ejercida sobre su trabajo es constante y muy estrecha".

### CONSIDERACIONES GENERALES A TENER EN CUENTA EN LA DETERMINACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

- Se deben determinar de tal manera que den cabida a nuevos trabajos.
- Cuando no existan razones en contra, las categorías se deben tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa.
- Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal manera que haya una clara de limitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.

En la práctica se encuentran escalas hasta de más de 30 categorías, clases o grados.

### Ejemplos de escalas de categorías

#### Grado 1

Escala de categorías para valorar tareas de taller<sup>2</sup>. Los trabajos que se incluyen en este primer grado son muy

<sup>2</sup> Lucas Ortueta, *Valoración de tareas y estructuras de salarios*, Editorial Limusa, México, 1978.

Para describir o definir las categorías se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de puestos.

sencillos. Ninguno de ellos exige más de un año de experiencia, y la mayoría se aprende fácilmente en una semana. En este grado se incluyen los trabajos más sencillos, como los de peón y encargados de limpieza. También se agrupan en este grado las tareas que tienen relación con el empaquetado. Probablemente, la parte más penosa de estas tareas es la motivada por el hecho de tener que estar todo el tiempo de pie.

### **Grado 2**

En este grado se incluye el mayor número de operarios y de tareas; aquí se reúnen las tareas de los que se ocupan de mantener en funcionamiento las máquinas semiautomáticas, que realizan inspecciones y entregas de material. También corresponde a las tareas de los que ayudan a otros, o que están ocupados del mantenimiento, o los que se encuentran en periodo de aprendizaje de trabajos mecanizados. También agrupa a los que trabajan en equipos muy sencillos. Normalmente, se considera que la experiencia necesaria para trabajar en las tareas de este grado oscila entre una o dos semanas. Las responsabilidades son muy pequeñas, aunque se pide siempre un gran esfuerzo.

### **Grado 3**

Casi todos los trabajos están incluidos entre el grado 2 y éste. Aquí se agrupan los que trabajan con máquinas que exigen cierto nivel de habilidad. También se incluyen en este grado las inspecciones de cierta responsabilidad y que exigen cierto criterio. A la vez afecta a todos los que ayudan a los preparadores de máquinas, o a los que se encuentran en periodo de aprendizaje sobre el manejo de máquinas complicadas, así como a los que están en algunos trabajos de mantenimiento y en tareas que no exigen mucha habilidad. Engloba, por tanto, todos los trabajos de habilidad media.

### **Grado 4**

En este grado se incluyen todos los trabajos de puesta a punto, manipulación de las máquinas de taller. También incluye aquellos trabajos de mantenimiento y una gran va-

riedad de trabajos diversos que exigen gran habilidad. Pocos de estos trabajos pueden aprenderse antes de un año, y la mayoría necesita de uno a tres años de experiencia. En estas ocupaciones lo normal es exigir responsabilidad.

### **Grado 5**

Todas las tareas incluidas en este grado exigen una gran habilidad: para su aprendizaje se necesita, por lo menos, cinco años. La mayoría implica mucha responsabilidad en cuanto a los productos y a los materiales que manejan. Con frecuencia, exigen una gran responsabilidad en relación con los que colaboran en dichos trabajos. Se incluyen, también, la puesta a punto de máquinas complicadas, trabajos de mantenimiento y trabajos especiales de taller. Estas últimas ocupaciones llevan en sí el mando sobre actividades de poca importancia.

### **Grado 6**

Solamente aquellas tareas que exigen una gran habilidad se incluyen en este grado. La mayoría de los pocos trabajos a que se refieren son ocupaciones de taller. En todos ellos se exige gran experiencia y responsabilidad. En este grado se incluyen las tareas más difíciles del departamento de mantenimiento, así como de algunas máquinas y la construcción de útiles o moldes. La experiencia se adquiere tras cinco u ocho años de oficio, y una de las características típicas de estos trabajos es la habilidad para trabajar independientemente con poca o ninguna supervisión.

### **Grado 7**

En este grado se agrupan tareas semejantes a las del grupo 6, excepto por la condición de que exigen mayor precisión. Solamente hay tres tareas en este grado: la de trazador, la de matricero de categoría B y las tareas de ajuste más difíciles del taller. Son necesarios de ocho a diez años de experiencia.

### **Grado 8**

Las tareas incluidas en este grado son las más difíciles y las que precisan mayor experiencia de todo el taller. Los

que las realizan son considerados capaces para realizar sus tareas con muy poca supervisión. Solamente los trabajos más difíciles de matricería o de máquinas de tallar engranajes están incluidos en este grado; a estos últimos sólo pertenecen aquellos que se consideran capacitados para ser ellos mismos los que preparan el trabajo. Cuando gran parte de la maquinaria del taller es especial o muy usada, se supone que quienes trabajan en ellas son capaces de diseñar los dispositivos para su empleo. Estas tareas necesitan de ocho a diez años de experiencia, y son las más difíciles del taller.

### APLICACIÓN DEL MANUAL DE ESCALA DE CLASIFICACIÓN

Confeccionadas las escalas, se procede al encasillamiento de los diferentes puestos. Para ello se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Empezar por los puestos de valor más alto y más bajo, o por los más conocidos, hasta clasificarlos todos.
2. Se lee cada función por puesto de trabajo y se decide en qué categoría encasillarla; posteriormente se toma la decisión final para todo el puesto de trabajo.
3. Al igual que en el sistema de jerarquización, el comité de evaluación debe llevar a cabo la valorización, armonizando los diferentes criterios, es decir, por consenso.

Entre las *ventajas* del método de categorías predeterminadas se mencionan las siguientes:

- Es fácil de explicar y comprender.
- Es sencillo de aplicar.
- Resulta poco costoso.
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.
- En su gran mayoría, las empresas generalmente terminan clasificando los puestos de todas maneras, sin importar el método de valoración que utilicen.

Entre las *desventajas* de este método se mencionan las siguientes:

- Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.
- No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

En general, se puede decir que entre las *ventajas* de los métodos de valoración cualitativos están su fácil aplicación y comprensión y su bajo costo.

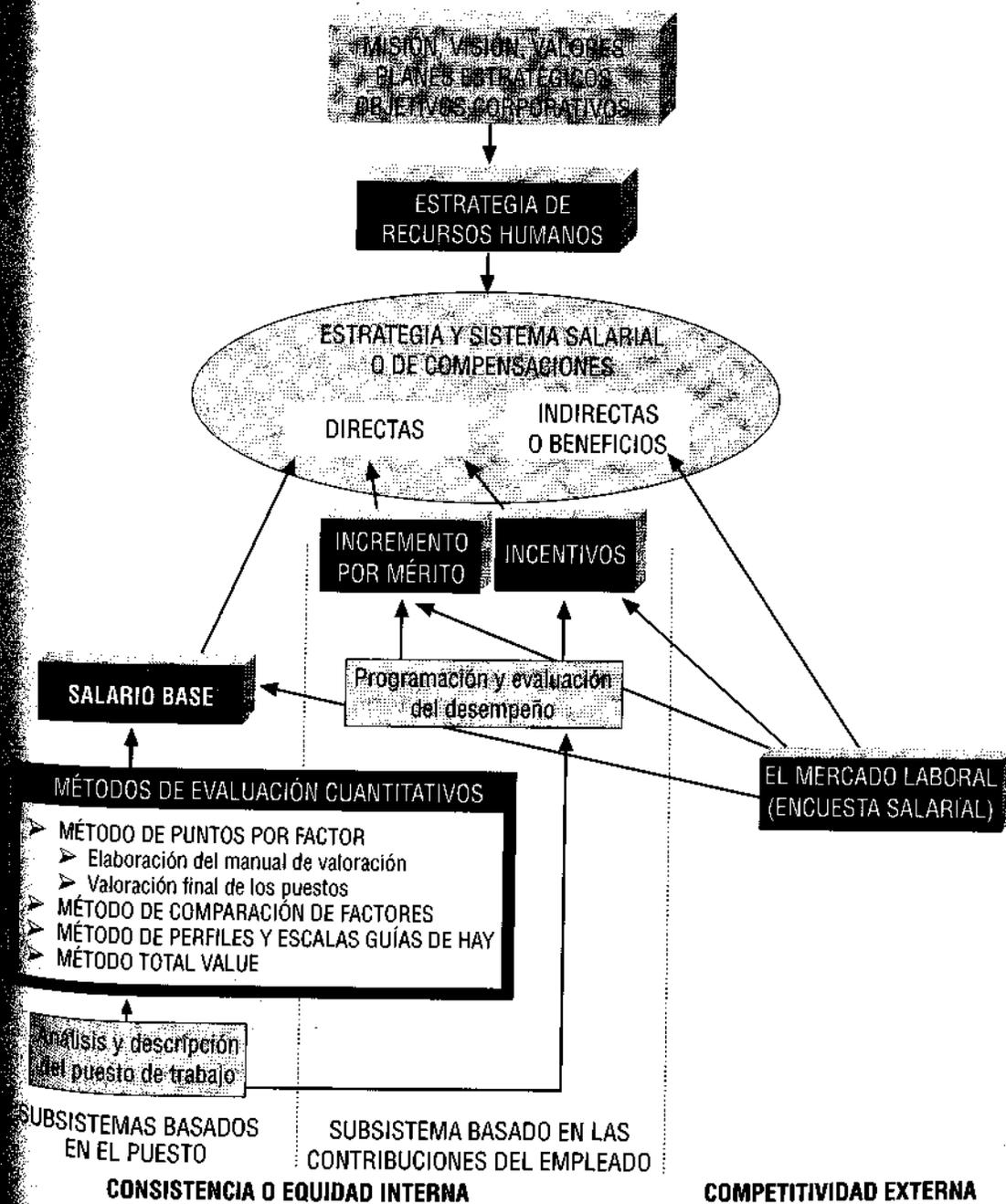
Entre sus posibles *desventajas* se tendrían los siguientes aspectos:

- No dan una medida exacta del valor del cargo, ya que están influenciados por el salario o asignación compensacional.
- Son subjetivos, ya que dependen del orden o ubicación que les asignen la(s) persona(s) que los evalúen (comité de valoración de puestos).
- Son de difícil sustentación ante los trabajadores.
- No son aplicables en el caso de compañías con gran número de puestos.

### PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Cuáles son los métodos cualitativos?
- ¿Cuáles son las características de los métodos de valoración cualitativos?
- ¿En qué consiste el método de jerarquización?
- ¿Cuáles y en qué consisten las técnicas del método de jerarquización?
- ¿Cómo se verifica el nivel de concordancia de las valoraciones?

- ¿En qué consiste la técnica de comparación por parejas?
- ¿En qué consiste el método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados?
- ¿Cómo determinar las categorías en el método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del método de categorías predeterminadas?



## CAPÍTULO 5

# Métodos de valoración cuantitativos

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

- Método de puntos por factor
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto.

De los métodos arriba mencionados, en este libro se desarrollarán el método de puntos por factor, el método de comparación de factores y el método de perfiles y escalas guías de Hay.

Al igual que en los sistemas cualitativos o no cuantitativos, el proceso implica:

- Nombrar un comité de evaluación o valoración
- Realizar las entrevistas
- Revisar y analizar los documentos
- Identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación
- Determinar el tipo de trabajo a valorar

## MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR (POINT RATING)

Este sistema ideado por Merrill R. Lott<sup>1</sup> en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

En los anteriores términos, y de acuerdo con Milkovich<sup>2</sup>, factor de compensación es un atributo del

puesto relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades y la creatividad y autonomía.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.
- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás.

En la aplicación del método intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración; es indispensable que en cada fase intervengan colegiadamente varias personas seleccionadas con sumo cuidado:

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso, fundamentada en la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará; lo adopta como política y asegura que el diseño esté acorde con la misión y visión de la empresa.
- El nivel ejecutivo o de supervisión participante en el comité de valoración deberá asumir responsabilidades de evaluación.

Método de puntos por factor: mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

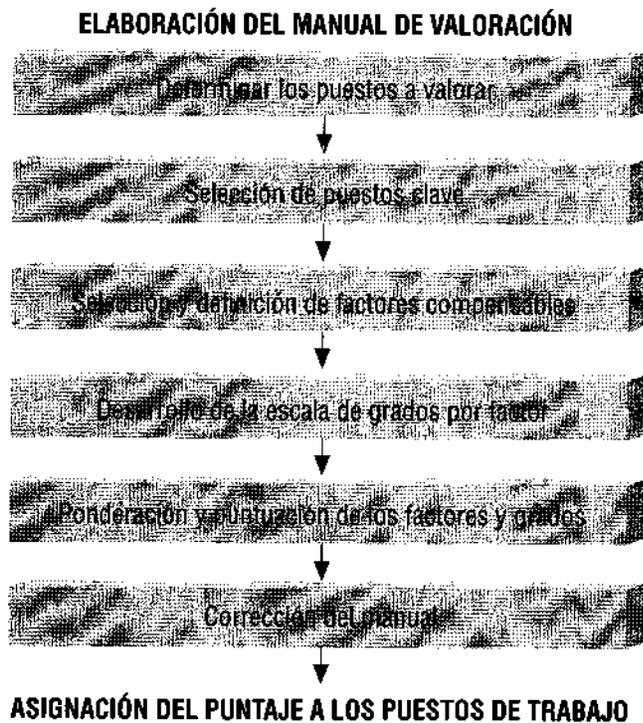
- Todo puesto se compone de factores.
- El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.
- El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás.

Con el fin de obtener suficiente juicio, conocimiento y perspectiva, es indispensable que en el proceso de valoración intervengan colegiadamente varias personas cuidadosamente seleccionadas.

1 Merrill R. Lott, *Wages Scales and Job Evaluation*, New York, 1926.

2 George T. Milkovich, John W. Boudreaw, *Dirección y administración de recursos humanos*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, USA, 1994.

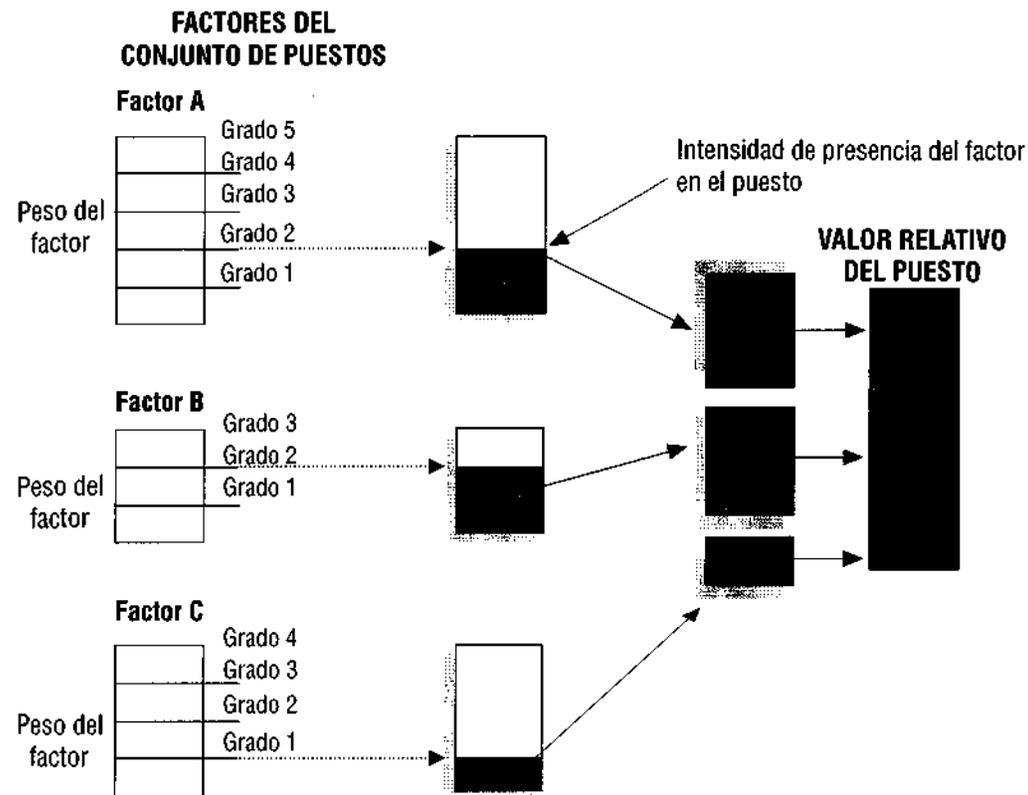
- Las demás personas del nivel ejecutivo o de supervisión o de jefatura contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad y suministran información de su área de cobertura.
- Como secretario, sin derecho a voto, actuará una persona con amplios conocimientos en el método de valoración, la cual debe asegurar la imparcialidad e independencia de juicio; debe ser guía técnica del comité y depositaria de los registros. En caso de no haber expertos dentro de la empresa, es necesario contratar un consultor externo, quien además se debe encargar de capacitar a alguien de la organización para que apoye permanentemente el mantenimiento del sistema, tanto en la revaluación de puestos, como en los registros.



**Figura 5.1** Flujograma del método de puntos por factor.

Los factores compensables con su definición y sus correspondientes grados descritos y puntuados constituyen el Manual que sirve de base para la valoración.

El método de puntos por factor considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder



**Figura 5.2** Concepto general del método de puntos por factor.

asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos; los grados descritos y puntuados constituyen un manual que sirve de base para la evaluación.

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN**

**Determinación de los puestos de trabajo a valorar**

La equidad interna es una de las políticas que debe guiar la elaboración de cualquier sistema salarial; en este sentido, la valoración de los sueldos básicos se debería extender, bajo el mismo método, a todos los puestos de la empresa, de manera que, en principio, toda aplicación parcial o por categoría suele ser negativa.

Bajo el concepto de equidad interna, la valoración de sueldos básicos se debe extender a todos los puestos de la empresa.

Si bien un solo manual permite superar el sistema tradicional de categorías laborales, se puede presentar

la dificultad al elegir factores que aunque se adapten a un tipo de tarea, resultarán insuficientes o inadecuados para valorar las restantes. De existir una alta heterogeneidad en los puestos, se puede elaborar un manual distinto por sector, por ejemplo, uno para el taller y otro para la administración y dirección.

### Selección de puestos clave

Una vez resuelto el interrogante de uno o varios manuales de valoración, se identifican los puestos de trabajo que lo componen. Si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto, los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás, permitiendo con ello reducir costos y tiempo en la elaboración del manual. Los puestos de referencia, que se denominarán "puestos clave" o puestos tipo, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

- Que no tengan discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
- Que estén dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
- Que sean representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
- Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

Para la selección de los "puestos clave" puede ayudar:

- El estratificar la población de puestos en grupos de similar complejidad utilizando las siguientes variables: nivel jerárquico, categoría ocupacional y/o área funcional, por ejemplo así:

De cada uno de los niveles o categorías y áreas se toma la muestra de puestos representativos. La



Figura 5.3 Muestra de puestos representativos.

cantidad de puestos seleccionados depende de su heterogeneidad; cuanto más alta sea ésta, mayor será el número de puestos clave. Para la selección de éstos sirve como guía lo siguiente:

- Tener a la vista los factores utilizados en estudios de empresas similares.
- Partir de la descripción de puestos.
- Incluir los puestos que cuenten con un gran número de empleados.
- No escoger un puesto clave por procedimientos al azar.

### Selección y definición de factores compensables

La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo. Mientras en el área de producción de una fábrica se pueden requerir conocimientos calificados, esfuerzo físico y destreza manual, en una institución del sector financiero serán el nivel educativo, la capacitación o experiencia requerida, el nivel de esfuerzo mental y el grado de responsabilidad sobre información y valores, los principales elementos a considerar.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de la valoración.

Se deben elegir puestos "clave" o "tipo" de cada nivel ocupacional de los diferentes sectores de la organización.

La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar.

Los factores deben ser comunes al conjunto de puestos. Éstos son determinantes de su contenido y son sus unidades de medida.

Los puestos son elegibles como "clave" cuando su remuneración básica es estimada equitativa, están claramente definidos, son representativos de la complejidad del grupo y tienen funciones estables.

Para que sea elegible un factor debe estar presente en la mayoría de puestos pero con intensidad variable; por ejemplo su importancia, representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos, ser aceptado por los integrantes de la empresa y que tome en cuenta los requisitos mínimos exigibles para el puesto.

Los criterios para seleccionar los factores son resultados del conocimiento de los puestos, el sentido común y la experiencia satisfactoria con factores semejantes en organizaciones y puestos similares.

Para que un factor sea elegible es necesario que cumpla con los siguientes requisitos o características:

- Que esté presente en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del puesto.
- Que se presente con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Cada factor debe representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos sin que haya superposición entre ellos; el significado y aspectos que comprende cada factor no se deben yuxtaponer con el de otros factores, ni tocar total o parcialmente un mismo aspecto. De darse tal superposición, los puestos que lo tuvieran en mayor intensidad resultarían sobrevalorados por cuanto se puntuaría dos veces el mismo aspecto.
- Que las partes interesadas, gerencia y empleados, lo acepten; esta característica hace parte del principio de equidad que se busca y es un soporte de confianza para todo el proceso.
- Que se tomen en consideración los requisitos de educación y experiencia mínima para el desempeño del puesto, no con lo que cuenten los titulares del mismo.

Para la determinación de los factores se debe partir de las descripciones de los puestos, y de lo genérico a lo específico.

Un gran número de factores da la impresión de una evaluación más precisa, pero existe el peligro de superposiciones de conceptos; una reducida cantidad conlleva el peligro de insuficiencia de información que refleje la totalidad de características importantes del conjunto de puestos; por tanto, debe buscarse el equilibrio. De acuerdo

con el tipo y categoría de puestos, suelen utilizarse entre ocho y quince factores; es factible ayudarse de ejemplos correspondientes a puestos típicos.

A continuación se presenta un menú de factores comunes incluidos habitualmente en los manuales de valoración.

### Algunos factores de evaluación

#### Grupo de requisitos

1. Escolaridad: Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.
2. Experiencia: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas, materiales y equipos).
3. Capacidad: Estos factores son menos tangibles que los anteriores y se relacionan desde el punto de vista

ALGUNOS FACTORES DE EVALUACIÓN	
<b>Grupo de requisitos o habilidades</b>	
1.	Escolaridad
2.	Experiencia
3.	Capacidad (mental y física)
<b>Grupo de responsabilidad (por)</b>	
4.	Supervisión personal
5.	Equipos, materiales y herramientas
6.	Información confidencial
7.	Contacto con el público o con los clientes
8.	Cuidado del producto o servicio
9.	Mantenimiento de valores
10.	Seguridad de otras personas
<b>Grupo de esfuerzo</b>	
11.	Físico
12.	Mental

Figura 5.4 Factores compensables.

mental con el talento para aprender nuevos conceptos y habilidades, lo cual facilita la flexibilidad y el cambio indispensables hoy en mercados competitivos. La gestión moderna involucra aspectos tales como capacidad de liderazgo y facilidad para integración a equipos de trabajo. Dichos aspectos se relacionan con:

- El grado de aptitud mental o intelectual referida a iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad, comprensión mecánica y juicio independiente.
- La aptitud física, que bien se puede referir a habilidad o destreza manual determinada por variables como coordinación, velocidad y precisión; o capacidad física relacionada con factores como edad, peso, agudeza visual, etc.
- La capacidad de integración a equipos de trabajo, liderazgo, etc.

Mientras en los puestos para empleados se hace énfasis en el aspecto mental, en los operarios se valora con mayor intensidad el aspecto físico.

Algunos factores habitual o típicamente usados para puestos de supervisión o jefatura, también se han aplicado a otros puestos de trabajo, los cuales se han visto "enriquecidos", es decir, se les ha dado una variedad de funciones y autonomía, en los demás niveles de la organización.

Entre estos factores se tienen:

- La habilidad para comunicarse o persuadir, particularmente definido para puestos en los cuales tienen importancia elementos como negociar o convencer.
- La planeación de actividades y la solución de problemas, en las cuales se valora la previsión. Este factor trata de determinar el nivel de iniciativa e involucra variables como creatividad, ingenio, habilidad analítica y capacidad de programación.

En ocasiones los requisitos mentales se han clasificado en:

- Requisitos inherentes: Como inteligencia, raciocinio, imaginación, capacidad de trato, facilidad de expresión verbal, iniciativa, etc.
- Requisitos adquiridos: Instrucción general, gramática, aritmética, cultura, etc.
- Conocimientos especializados: Por ejemplo química, ingeniería, contabilidad.

Los requisitos físicos también se han clasificado en:

- Inherentes: Como coordinación muscular, resistencia física, fuerza, etc.
- Adquiridos: Resultado de la ejecución del trabajo, por ejemplo mecanografía.

#### **Grupo de responsabilidad**

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la empresa.

4. Responsabilidad por supervisión, liderazgo o conducción del personal: Incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas, su nivel de calificación profesional, complejidad de las funciones a realizar por este personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.
5. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas: Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.
6. Responsabilidad por información confidencial: Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial; es el caso de registros, ficheros, archivos o reportes.

7. Responsabilidad por contactos con el público o con los clientes: Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general; la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.
8. Responsabilidad por la calidad del producto o servicio: Apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y, en general, resultados dentro del área de interés, o impacto en resultados finales y de magnitud.
9. Responsabilidad por manejo de dinero o valores: Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.
10. Responsabilidad por la seguridad de otras personas: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de las tareas.

Cuando se trata de cargos administrativos o del sector servicios, el énfasis se hará en factores como la responsabilidad por supervisión, por calidad del servicio, por las relaciones con los clientes o público y por la información confidencial.

En el sector manufacturero es importante el grado de responsabilidad por el empleo y utilización, conservación y mantenimiento de los medios, instrumentos y materiales de trabajo, la calidad de la producción y la seguridad de los demás.

### **Grupo de esfuerzo**

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental.

11. El esfuerzo físico incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar (variable de peso), transportar y sujetar y su continuidad (ocasional o esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio.

12. El esfuerzo mental está señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas. En ocasiones se incluye en este concepto el nivel de aplicación de los sentidos; por ejemplo, agudeza visual.

¿Para la valoración se incluye el clásico grupo de factores denominado condiciones de trabajo y riesgos? En este aspecto nos adherimos plenamente a lo expresado por Rafael Martín del Campo, en su libro *Valuación y compensación objetivas de sueldos*<sup>3</sup>:

Omitir tal factor, no por considerarlo innecesario, sino más bien por la conveniencia que representa manejarlo en forma independiente a la valuación del puesto; el asignar a un puesto un peso o ponderación por las condiciones laborales insalubres hace que un determinado trabajo obtenga una alta paga que compense el deterioro orgánico o funcional del trabajador. Dicho en otras palabras, en lugar de ganar el doble de salario con relación a otro obrero de su misma capacidad que tenga un ambiente inocuo, estaría mejor si recibiera un salario similar, e invertir el excedente en medidas de seguridad industrial, una jornada reducida o más número de días de descanso a fin de desintoxicar el organismo, pues, ¿de qué le serviría ganar un salario muy atractivo a cambio de descender en pocos años a la tumba en un ataúd forrado de seda?

Otro aspecto complementario es que al efectuar la valoración incluyendo el factor "condiciones ambientales y riesgos" es factible que las condiciones negativas desaparezcan quedando entonces sobrevalorado el cargo. Adicionalmente, en organizaciones grandes también es posible que hoy el empleado se encuentre en una área de riesgo y mañana sea trasladado con el mismo puesto de trabajo a otro lugar; en ese caso quedaría también sobrevalorado frente a los nuevos compañeros en puestos iguales.

En muchas ocasiones, el riesgo o las condiciones ambientales negativas no desaparecen del todo. Tal remanente podría ser remunerado en forma independiente

<sup>3</sup> Rafael Martín del Campo, *Valuación y compensación objetivas de sueldos*, Editorial Trillas, México, 1991.

de la valoración del puesto mediante primas especiales, por ejemplo una bonificación por riesgo; este elemento hará que la empresa tenga presente el costo que ese riesgo le implica y continúe en la búsqueda de las medidas correctivas.

### Definición y descripción de factores

Seleccionados los factores, el comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de ellos a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación. Se puede utilizar la misma definición registrada en la descripción del puesto de trabajo; por ejemplo, la escolaridad se definiría como la preparación académica mínima básica y/o específica necesaria para ejecutar las funciones del puesto.

La precisión al definir por consenso entre los miembros del comité el factor, permite que todos sus integrantes lo comprendan de manera igual con todas sus variables o elementos constitutivos, lo cual a su vez facilitará el paso siguiente que es el desarrollo de la escala de grados por factor y las posteriores valoraciones para nuevos puestos de trabajo.

### Desarrollo de la escala de grados por factor

Tal como se manifestó anteriormente, los factores, si bien es cierto se deben presentar en todos o la gran mayoría de los puestos, no se presentan con la misma intensidad; esta diversidad se describe a través de grados que permitan medir con precisión por medio de una escala, desde los más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

La cantidad de grados varía de un factor a otro según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos o en los denominados "clave" (*benchmark job*), de manera que cada escala por factor puede tener un diferente número de grados, entre 3 y 9.

Partiendo de la descripción de puestos, ya sea de los "clave" o de la totalidad, se determina el factor objeto de

la gradación y se elabora una tabla que muestra las diferentes posibilidades de presencia del factor. Es posible que el nivel de exigencia de un factor se dé con la misma frecuencia en varios cargos; por ejemplo, cuatro puestos de trabajo diferentes que exigen en los requisitos mínimos de escolaridad "terminación de educación media" tendrán el mismo grado o nivel dentro del factor. Posteriormente, se tabula toda la información referente a los distintos factores, hasta obtener la gama completa de alternativas en que queden incluidos todos los cargos.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como número de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

#### Ejemplo: Factor experiencia

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Un mes
II	Tres meses
III	Seis meses
IV	Un año

También los factores cuantitativos se pueden gradar mediante intervalos o estratos.

#### Ejemplo: Factor responsabilidad por valores

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
I	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores
II	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$100.000
III	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$100.001 - \$1'000.000
IV	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1'000.001 y \$30'000.000.

Otros aspectos a tomar en consideración para la descripción de los grados:

El comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de los factores a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación.

La escala de grados por factor mide la intensidad con la que se puede presentar cada factor en los diferentes puestos de trabajo.

- En el factor educación o instrucción, considere el tiempo de educación formal oficial exigida. Es posible que la simple definición "título universitario" o "título en educación superior" sea insuficiente pues existen títulos universitarios con exigencia académica de 6 años, 5 años o 4 años. De incluir cursos complementarios, hay que determinar como medida descriptiva la intensidad horaria.
- En el factor experiencia determine el tiempo mínimo exigido tanto de experiencia específica como relacionada.
- En cuanto a responsabilidad por contactos con el público, se deben discriminar la combinación de variables como frecuencia y cantidad de contactos, sus efectos en la operación de la empresa, importancia del tipo de público y de las materias tratadas. Se toma el siguiente ejemplo de Roig Ibáñez<sup>4</sup>.

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
1	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.
2	Prezisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples (recepción y/o emisión y/o adaptación de envíos, cartas, envíos, recepción, seguimiento de documentos, etc.).
3	Prezisa relacionarse con personal de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.
4	Prezisa relacionarse con personal de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. El empleado en ocasiones debe negociar.
5	Prezisa relacionarse con personal de fuera y normalmente para este tipo de contactos, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión. La frecuencia con que debe participar en negociaciones o intervenir en controversias es mayor que en el grado anterior, y el apoyo que normalmente recibe de la supervisión es menor.
6	Contactos que precisan manejar de asuntos de máxima importancia ajena de acuerdos, quites y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado, en sus contactos, actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con personal de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con la que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es mayor que en el grado anterior.

4 José Roig Ibáñez, *El estudio de los puestos de trabajo*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1996.

- Respecto a "responsabilidad por supervisión" intervienen variables como el nivel de orientación o instrucción a los subalternos, el nivel ocupacional de los puestos supervisados, el número de personas supervisadas y si se trata de una supervisión directa o indirecta.
- En el factor "responsabilidad por errores", entre las variables a considerar tenemos: la probabilidad de cometer errores y las consecuencias de éstos.

En cuanto a los factores cualitativos, los grados se identifican según la intensidad del atributo considerado o la diversidad y simultaneidad de variables o rasgos para el mismo atributo, intensidad y frecuencia con la que se presentan. Por ejemplo, el concepto "destreza manual" puede implicar las siguientes variables: precisión, velocidad, coordinación, frecuencia e intensidad.

Los grados deben constituir "una escala de intervalos o de razón" y no ordinal (poco, mucho, menor, etc.). De su descripción precisa dependerá la facilidad para diferenciar y valorar los puestos, de manera que se delimite con exactitud y objetividad el nivel de presencia de cada factor en cada tarea. La descripción de cada grado puede contener ejemplos, cuadros en los que se incluyan diversas medidas de las variables, cuantificando límites dentro de los estratos. Por ejemplo, permanece de pie más de 60% del tiempo, levanta carga de 10 a 20 kilogramos.

El ordenamiento de la escala se puede hacer de mayor a menor o viceversa. Lo fundamental es que cada uno de los niveles y grados quede descrito de manera precisa, nítida y suficiente de modo que facilite la labor de valoración.

### Ponderación y puntuación de los factores y grados

Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o, dicho de otra manera, que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a

El peso o fuerza con que cada factor influye en la determinación del contenido del conjunto de puestos se puede expresar en términos porcentuales (ponderación).

considerar porcentualmente el peso de cada factor en el conjunto de puestos objeto de valoración. En este sentido surgen algunas preguntas tales como: ¿De qué modo puede el comité de valoración determinar la ponderación adecuada? ¿Cómo cuantificar de forma objetiva el grado? ¿Qué tipo de progresión se debe adoptar?

No existe fórmula alguna para la ponderación o asignación de peso porcentual a cada factor, lo cual constituye el aspecto más controvertido del método. El procedimiento es relativamente sencillo cuando se trata de pocos puestos y lo facilita el conocimiento adecuado de éstos por parte de los miembros del comité.

Cualquiera que sea la valoración o ponderación que exija el proceso, ésta puede ser llevada a cabo de forma conjunta y simultánea por los componentes de la comisión, o cada miembro puede por separado formular sus propias calificaciones, pasando luego a la discusión conjunta.

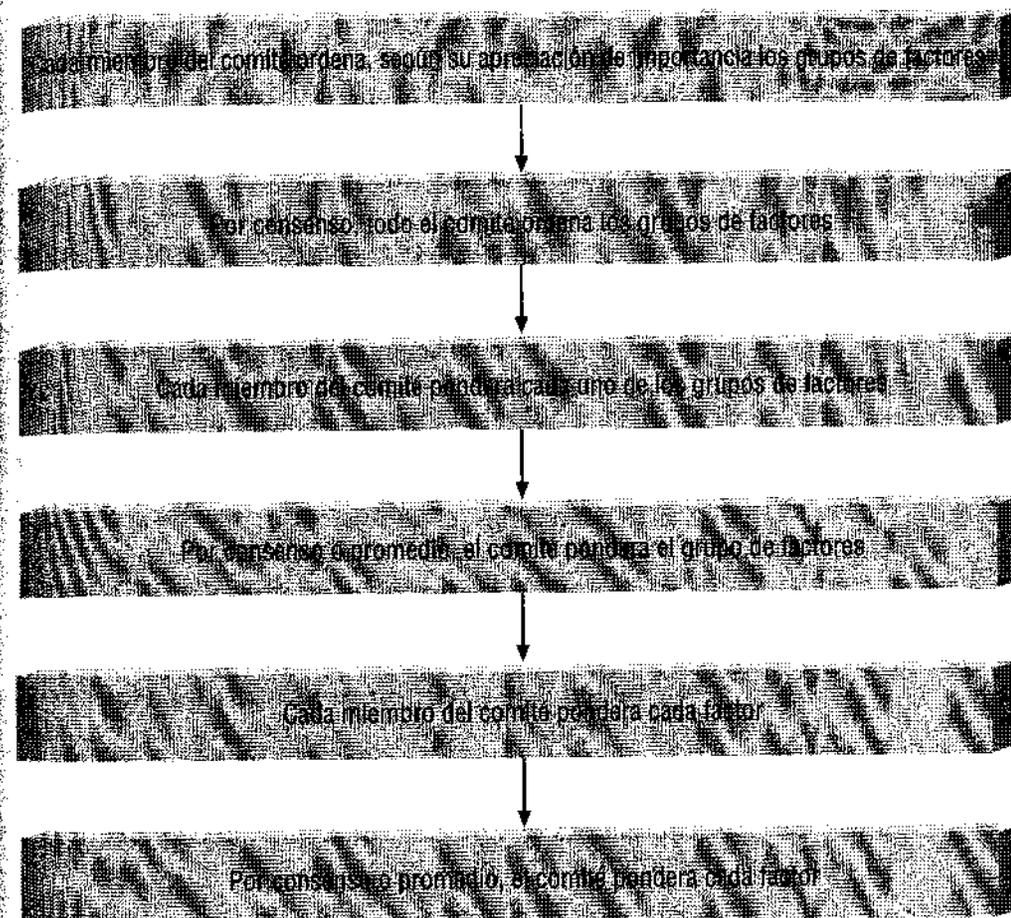
La ponderación se debe efectuar con base en el conjunto de puestos objeto de valoración, ya sea la totalidad de puestos de la empresa o los puestos clave elegidos.

### **Ponderación de los factores**

Habitualmente se procede de la siguiente manera (ver figura 5.5):

1. Cada uno de los miembros del comité asigna un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Posteriormente, por consenso o por promedio de ubicación en el ordenamiento, se establece la importancia total definitiva de los grupos de factores asignada según las características del conjunto de puestos.
2. Tomando como referencia el ordenamiento anterior, cada miembro del comité pondera o asigna peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100:

### **PROCESO PARA PONDERAR FACTORES**



**Figura 5.5** Proceso de ponderación de factores.

Ejemplo: Grupo de requisitos = 50%  
 Grupo de responsabilidad = 40%  
 Grupo de esfuerzo = 10%

Posteriormente, el comité, también por consenso o promedio, asigna una ponderación definitiva.

3. Se determina el peso porcentual de cada uno de los factores que se consideran importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis.

Por ejemplo, del grupo de requisitos cuyo peso asignado resultó ser de 45%, se puede distribuir dando

peso a cada factor de manera que su sumatoria sea igual a 100:

- Escolaridad: 60%
- Experiencia: 20%
- Capacidad: (para fines didácticos se toma solamente la capacidad mental): 20%.

Al aplicar el porcentaje del factor por el porcentaje del grupo de factores se tendrá la ponderación final por factor.

Ejemplo: 50% (ponderación del grupo requisitos) x 60% (ponderación del factor escolaridad) = 30% peso final del factor.  
 50% (ponderación del grupo requisitos) x 20% (ponderación del factor experiencia) = 10% peso final del factor.

La sumatoria de los pesos porcentuales de la totalidad de los factores debe ser igual a 100.

Esta metodología permite una aproximación de lo general a lo específico; con ello se decantan adecuadamente los criterios de ponderación.

Otra manera de abordar la asignación de porcentajes es la siguiente:

1. Se da un valor de 100% al factor compensable más destacado. Suponga que sea conocimientos. Se asigna un valor al factor que le sigue como un porcentaje de su importancia en relación con el más destacado; por ejemplo:

Conocimientos:	100%
Experiencia	85%
Esfuerzo físico	70%
Esfuerzo mental	65%

2. Se suma el porcentaje total:

$$100 + 85 + 70 + 65 = 320$$

3. Se convierte en un sistema 100%:

Conocimientos	100	+	320	=	32	≈	32%
Experiencia	85	+	320	=	26.56	≈	26%
Esfuerzo físico	70	+	320	=	21.87	≈	22%
Esfuerzo mental	65	+	320	=	20.31	≈	20%
							100%

En caso de no existir consenso respecto al peso porcentual o ponderación de los factores, existen apoyos estadísticos que permiten tomar decisiones respecto a la ponderación, entre los cuales se cuenta la "media armónica".

Empíricamente, es decir, por experiencia de los miembros del comité, se asigna un peso específico a cada factor por consideraciones de diferente índole. En ocasiones se pueden presentar ponderaciones extremas o fuera del contexto general; para solucionar tal inconveniente se utiliza la media armónica.

Ejemplo: Si se escogen los siguientes factores compensables:

- Conocimientos
- Experiencia
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

no existe consenso en el factor conocimientos; tal como lo muestra la tabla 5.1, se presentan dos ponderaciones extremas: 40% y 15%.

FACTOR COMPENSABLE: CONOCIMIENTOS								
Miembro	1	2	3	4	5	6	7	8
Ponderación	30%	20%	40%	15%	20%	30%	30%	30%

Tabla 5.1 Calificaciones de los miembros del comité.

Se halla la media armónica de las estimaciones hechas por los miembros del comité.

$$H = \frac{n}{\sum 1 / \%}$$

$$H = \frac{8}{\left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{20}\right) + \left(\frac{1}{40}\right) + \left(\frac{1}{15}\right) + \left(\frac{1}{20}\right) + \left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{30}\right)} = \frac{8}{0,0333 + 0,05 + 0,025 + 0,0666 + 0,05 + 0,0333 + 0,0333 + 0,0333} = \frac{8}{0,3248}$$

$$H = \frac{8}{0,3248}$$

H = 24,63% ó 0,2463

H = 0,25

**Asignación de puntaje a los grados**

El siguiente paso después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor; el proceso se inicia señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor; tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y 3.000 puntos. A continuación se presenta una tabla de guía de referencia al respecto:

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

**Proceso de asignación de puntaje a los grados**

Lo importante es que se eviten los puntos decimales y se pueda establecer una progresión clara respecto a cada nivel.

Después de la ponderación de los factores compensables el siguiente paso es la asignación de puntos, es decir, establecer una base puntual a la que se aplicará el peso porcentual del factor.

**PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LOS GRADOS**

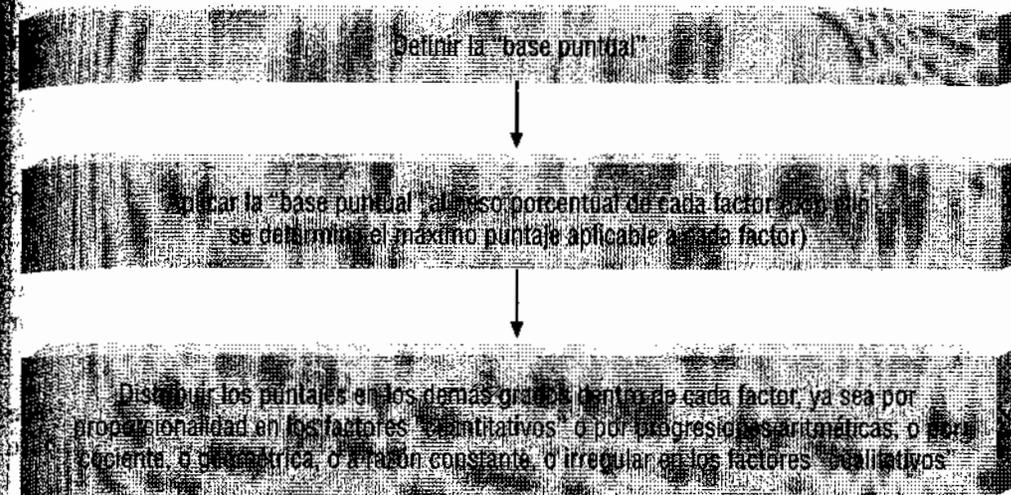


Figura 5.6 Proceso para asignar puntaje a los grados.

Una vez definida la "base puntual", ésta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada en el conjunto de cargos para el factor educación es de 30%; al multiplicarla por una base puntual de 800 se tendrá un total de 240 puntos.

El resultado de la anterior operación nos señala el máximo posible para las exigencias del factor (que han sido gradadas con base en la información contenida en la descripción de los puestos de trabajo); obviamente, al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, ésta será igual a la base puntual escogida.

Al multiplicar el peso porcentual del factor por la base puntual se obtiene el máximo puntaje posible para las exigencias del factor.

Factores	Ponderación expresada	Puntaje del factor	Puntuación Grado máximo
Educación	30%	240	240
Experiencia	10%	80	80
Esfuerzo físico	10%	80	80
Esfuerzo mental	30%	240	240
Responsabilidad por supervisión	20%	160	160
	Σ100%	Σ800	

Tabla 5.2 Valores puntuales de los factores compensables.

El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectada de la totalidad de las descripciones de los puestos.

El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectado dentro de la totalidad de las descripciones, ya sea de los puestos clave o de la totalidad de los mismos: por ello es importante que los puestos clave representen todas las diferentes intensidades de los diversos factores en la totalidad de puestos.

El siguiente paso es decidir si la amplitud del intervalo entre los grados debe ser constante o variable.

Los puntajes intermedios de los factores se obtienen mediante una "regla de tres".

Cuando el factor es cuantitativo, los puntajes intermedios se obtienen sólo con una "regla de tres", por ejemplo:

Peso ponderado del factor "experiencia": 10% por base puntual: 800 = puntaje máximo del factor = 80; éste aplicará para grado IV. Los demás puntajes serán:

GRADO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTOS
I	Un mes de experiencia	80 (máximo puntaje)/12 (meses: máxima intensidad exigida) X 1 (mes: intensidad del grado)	7
II	Tres meses de experiencia	80 (máximo puntaje) /12 (meses: máxima intensidad exigida) X 3 (meses: intensidad del factor)	20
III	Seis meses de experiencia	80 (máximo puntaje) / 12 (meses máxima intensidad exigida) X 6 (meses: intensidad del grado)	40
IV	Un año de experiencia	Máximo posible	80

Los puntos del factor se deben señalar con números enteros; en caso de que en el resultado de la operación se obtengan decimales, las cifras se deben aproximar.

Es factible que dentro de los factores cuantitativos se encuentren algunos en los cuales sea necesario definir estratos para que en ellos ingrese toda la población de puestos actuales y los que van a ser creados o rediseñados. A continuación se muestra una presentación diferente, por estratos, del mismo factor de "experiencia":

GRADO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTOS
I	Un mes	80 máximo puntaje/12 meses máxima intensidad exigida X 1 (mes)	7
II	Más de un mes y hasta tres meses	Punto intermedio del estrato es 2 [(1 + 3) /2]; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses X 2 (meses)	13
III	Más de tres y hasta seis meses	Punto intermedio del estrato es 4.5 [(3 + 6) /2]; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses máxima intensidad exigida X 4.5 (meses)	30
IV	Más de seis meses y menos de un año	El punto intermedio del estrato es 9; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses X 9 (meses)	60
V	Un año o más	Máximo posible	80

Cuando el factor es de carácter cualitativo se puede proceder con una serie de progresiones.

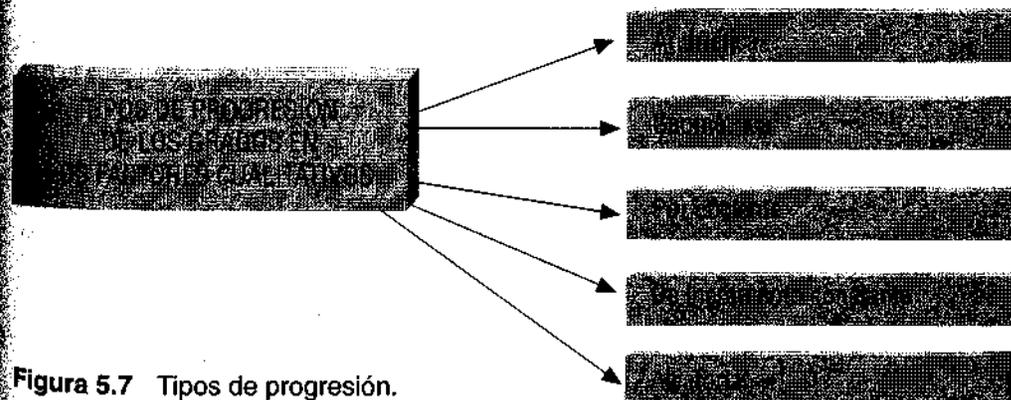


Figura 5.7 Tipos de progresión.

El puntaje mínimo se asigna tomando en consideración un porcentaje del peso superior ya determinado, según las características del grado inferior frente al máximo.

Por ejemplo, el comité de valoración ha decidido representar en una matriz el factor "esfuerzo mental", con sus dos variables intensidad y frecuencia o permanencia.

ESFUERZO MENTAL INTENSIDAD/FRECUENCIA:	Esporádica (menos del 10% del día)	Intermitente (entre el 10 y el 65%)	Permanente (más del 65% del día)
Tareas que exigen poca concentración mental	I	II	III
Tareas que exigen un mediano nivel de atención, análisis y síntesis	II	III	IV
Tareas que requieren alta concentración, interpretación y reflexión	III	IV	V

Exigencias Equivalentes

Al observar los diferentes grados, se podría señalar que entre ellos guardan una misma proporción, de manera que es posible utilizar una *progresión aritmética*. En otras palabras, la diferencia de intensidad entre los grados es constante. Suponga que el factor esfuerzo mental ha sido ponderado con 10%, la base puntual es 800, por tanto, el máximo valor aplicable es 80. El puntaje mínimo se decidió que fuese 10% o sea 8 puntos. (Este puntaje mínimo se aplica como un porcentaje del máximo, teniendo en cuenta las características del factor). El puntaje asignable a los restantes grados será resultado de la aplicación de una constante, "razón", calculada según la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de la progresión aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1} = \frac{80 - 8}{5 - 1} = \frac{72}{4} = 18$$

La razón de la progresión aritmética se agrega al puntaje mínimo para que dé el valor del puntaje del grado II y así sucesivamente: Grado I = 8 puntos, Grado II = 26 puntos, Grado III = 44 puntos, Grado IV = 62 puntos, Grado V = 80 puntos.

La presentación del manual será la siguiente:

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Tareas que exigen poca concentración mental, esporádica.	8
II	Tareas que exigen poca concentración mental, intermitente; o que exigen mediano nivel de atención, análisis y síntesis, esporádicamente.	26

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
III	Tareas que exigen poca concentración mental permanente; o que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera intermitente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera esporádica.	44
IV	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.	62
V	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.	80

Otra progresión fija es la que se establece por medio del *método del cociente*, que consiste en dividir el puntaje máximo en el número de grados y aplicar el resultado a cada uno de ellos.

Ejemplo: Puntaje = 120, número de grados previstos = 4

$$\text{Cociente} = \frac{120}{4} = 30$$

Configuración de los puntajes:

Puntaje mínimo	30
Puntaje para el 2o. grado	60
Puntaje para el 3er. grado	90
Puntaje máximo	120

Aquí la dificultad radica en hacer que el puntaje para el grado mínimo coincida con la apreciación del comité de valoración sobre la importancia porcentual de éste.

Si la diferencia de intensidad entre los grados es creciente, se pueden utilizar las siguientes progresiones:

La *progresión geométrica*, en la cual se aplica la siguiente fórmula:

$$R = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

n = número de grados del factor

A manera de ejemplo, se tiene un factor determinado con puntaje máximo de 120 puntos. El comité ha definido como puntaje mínimo 20 puntos, y 6 grados, con aplicación de progresión geométrica:

$$R = \sqrt[6]{\frac{120}{20}} = \sqrt[6]{6} = 1,430969081$$

En este caso, la razón de la progresión geométrica se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:

1,43096908	*	20	=	28,6193816
1,43096908	*	28,6193816	=	40,9534502
1,43096908	*	40,9534502	=	58,6031209
1,43096908	*	58,6031209	=	83,8592542
1,43096908	*	83,8592542	=	120

Los puntajes a aplicar serían:

Puntaje mínimo	20
Puntaje para el 2o. grado	29
Puntaje para el 3er. grado	41
Puntaje para el 4o. grado	59
Puntaje para el 5o. grado	84
Puntaje máximo	120

La progresión geométrica se aplica también cuando se desea formar estratos crecientes geoméricamente. Para el efecto, suponga que se quiere formar estratos en el factor responsabilidad por valores; se podrían describir los siguientes estratos (tomando los mismos valores de ejemplo anterior).

Valores en miles de \$

1er. estrato	20 - 29
2o. estrato	30 - 41
3er. estrato	42 - 59
4o. estrato	60 - 84
5o. estrato	85 - 120

Otro tipo de progresión variable se obtiene aplicando una razón de incremento constante. Se utiliza cuando se requiere obtener un aumento progresivo de clases valorativas con intervalo incremental en una proporción fija determinada; en este caso se sigue el siguiente procedimiento:

1. Se determina la razón de la progresión; ejemplo: 1,2
2. Se verifica la cantidad de grados o niveles de cada factor; ejemplo: 6
3. Se establecen los niveles máximo y mínimo; para el caso 120 el máximo y 20 el mínimo
4. Se aplica esta fórmula para el grado II

$$= \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{1 + (\text{razón}) + (\text{razón})^2 + (\text{razón})^3 + (\text{razón})^{n-2}} + \text{Puntaje mínimo}$$

$n$  = número de grados

5. Se tiene entonces:

$$= \frac{120 - 20}{1 + (1,2) + (1,2)^2 + (1,2)^3 + (1,2)^4} + 20 = \frac{100}{1 + 1,2 + 1,44 + 1,728 + 2,0736} + 20 = \frac{100}{7,4416} =$$

$$13,43797 + 20 = 33,43797 \text{ puntaje correspondiente al segundo grado.}$$

6. Los demás puntajes serán:

$$P3 = 1,2 * 13,4379703 + 33,4379703 = 49,5635347$$

$$P4 = 1,2 * 16,1255644 + 49,5635347 = 68,9141212$$

$$P5 = 1,2 * 19,3506773 + 68,9141212 = 92,1350247$$

$$\text{Límite máximo } P7 = 1,2 * 23,2208127 + 92,1350247 = 120$$

Como se observa, las diferencias entre los puntajes crecen a razón constante de 1,2 quedando finalmente así:

Puntaje mínimo	20
Puntaje para el 2o. grado	33
Puntaje para el 3er. grado	49
Puntaje para el 4o. grado	69
Puntaje para el 5o. grado	92
Puntaje máximo	120

Se aplica una fórmula similar cuando se quieren formar estratos. En tal caso se determina la cantidad de éstos, para el ejemplo: 5.

La fórmula para el punto final del primer estrato será:

$$= \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{1 + (\text{razón}) + (\text{razón})^2 + (\text{razón})^3 + (\text{razón})^{n-1}} + \text{Puntaje mínimo}$$

Los estratos quedarían conformados así:

1er. estrato	20 - 33
2o. estrato	34 - 50
3er. estrato	51 - 69
4o. estrato	70 - 92
5o. estrato	93 - 120

El tipo de progresión a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor, de manera que si las diferencias que se aprecian entre ellos son constantes, la progresión será aritmética o por cociente; si los intervalos aumentan es posible aplicar progresiones geométricas o a razón constante; incluso se pueden distribuir los puntos de manera irregular.

El manual de valoración de puestos se debe presentar según el siguiente modelo:

DENOMINACIÓN DEL FACTOR: DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
GRADO	Descripción del grado	PUNTAJE

A continuación se presenta un ejemplo:

**RESPONSABILIDAD POR ERRORES:** Considera el riesgo y responsabilidad por los errores que pueda cometer y los daños o pérdidas que puedan derivarse para la empresa, toma en consideración la posibilidad de cometer errores que está implícita en el trabajo y las consecuencias de tales errores.

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	Los errores son detectados con gran facilidad: una verificación sencilla permite la corrección. Puestos que generalmente no requieren el uso de equipos y materiales o manejo de dinero.	20
2	El trabajo se verifica, pero persiste alguna posibilidad de cometer errores y puede ocasionar pequeñas pérdidas de tiempo, de materiales y de productos.	35
3	Puestos que llevan consigo la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias moderadas de alguna importancia, que dan como resultado pérdidas económicas tales como daños a equipos, materiales o pérdida de producto, pérdida de tiempo, gastos adicionales, etc.	60
4	Puestos que llevan consigo la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias de considerable importancia que dan como resultado pérdidas económicas como daños a equipos, materiales o pérdidas de tiempo, gastos adicionales, etc. El trabajo se verifica en caso puesto y debido a esta verificación, las pérdidas pueden recuperarse parcialmente.	75
5	Puestos que llevan consigo la posibilidad continuada de cometer errores que causan pérdidas económicas considerables, tales como daños importantes a equipos, a materiales o pérdidas de productos, grandes pérdidas de tiempo que no pueden recuperarse fácilmente, ya que es complicado detectar los errores a tiempo para reducir pérdidas.	85
6	Puestos que llevan consigo gran responsabilidad sobre materiales y dinero. Estos puestos llevan implícita la posibilidad de causar graves pérdidas financieras. No hay posibilidad de verificar y los errores sólo pueden detectarse una vez que el trabajo se ha terminado.	100

Figura 5.8 Ejemplo de descripción de un factor manual de valoración de puestos.

Fuente: José Ruy Báñez, El estudio de puestos de trabajo, Ediciones Diaz de Santos S. A., Madrid, 1996.

El tipo de progresión a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor.

El manual de valoración de puestos debe contener: la denominación del factor y su descripción, los grados, la descripción de cada uno de éstos y su respectivo puntaje.

**Corrección del manual**

Una vez seleccionados y obtenidos los factores, y divididos en grados, se reúnen en un manual que permita la valoración de los cargos existentes y los que se van a crear en el futuro.

Para verificar si el compendio de factores compensables y sus diversos grados (manual de valoración) es realmente consistente, es necesario realizar una preclasificación de algunos cargos típicos de la empresa y posteriormente utilizar la estadística descriptiva a fin de verificar qué tan válidas son las apreciaciones con respecto a estos factores compensables.

El primer paso para corregir el manual será, entonces, escoger los "puestos típicos o clave" de referencia. Como se vio anteriormente, para esta selección se deben tomar en cuenta aquellos cargos:

- Que sean importantes o clave dentro de una empresa.
- Que tengan funciones perfectamente definidas y delimitadas.
- Que sean estables, es decir, que no cambian normalmente de funciones.
- Que tengan salario indiscutible, es decir, que no haya prejuicio sobre lo que están devengando los demás.

En segundo lugar se deben calificar los trabajos clave.

En el ejemplo de la figura 5.9 la intensidad o exigencia de los grados se presenta en orden numérico ascendente, *v. gr.*, en experiencia es más exigente la requerida para el jefe de personal, que se encuentra encasillado en el nivel 4 del manual, que la de todos los demás.

Esta figura presenta el modelo de formulario de doble entrada para preclasificar. La preclasificación se puede hacer numérica y literalmente; en la tabla es equivalente mecanógrafa "2" con mecanógrafa "B".

Preclasificados los "puestos clave, tipo de referencia" para efecto de observar, descubrir y analizar las caracte-

Factores compensables	Instrucción y conocimiento	Esfuerzo mental	Iniciativa	Responsabilidad
	4 Grados	4 Grados	4 Grados	4 Grados
Cargos clave	Grados	Grados	Grados	Grados
Mecanógrafa	2 (B)			
Secretaría auxiliar	3 (C)	2		
Operador	3 (C)	3		
Supervisor de seguridad	4 (D)	3	3	
Jefe de personal	5 (E)			
Secretaría de asen.	2 (B)	1	2	
Secretaría de información	4 (D)			
Secretaría bilingüe	2 (B)	2		

Figura 5.9 Modelo de formulario de doble entrada para preclasificar.

rísticas (cantidad, variabilidad e intensidad) de los factores compensables, como en el ejemplo demostrado, se pasa a una segunda etapa del análisis estadístico: se buscará la correlación entre los factores compensables, es decir, determinar o describir el grado hasta el cual éstos se relacionan linealmente, o sea, qué tanto están asociados, de tal manera que no estén yuxtapuestos o coincidentes y, lógicamente, si son coincidentes se deberá verificar que no estén calificando el mismo concepto; de ser así, uno de los dos tendrá que suprimirse.

A manera de ejemplo veamos la correlación que se presenta entre el factor compensable "instrucción y conocimiento" y el factor compensable "esfuerzo mental".

Instrucción y conocimiento (X)	Esfuerzo mental (Y)
2	1
3	2
3	3
4	3
4	4
2	1
4	1
2	2

El primer paso para determinar si existe relación entre los factores, es realizar el diagrama de dispersión de los

factores compensables, tomados como ejemplos para aplicar el coeficiente de correlación. Una vez elaborado el diagrama también se puede como resultado trazar, o "ajustar" una línea recta a través del mismo diagrama para representar la relación que pueda existir entre los factores. Es como intentar trazar una línea de tal forma que la sumatoria de las distancias de los puntos por encima de ésta sea igual a la sumatoria de las distancias de los puntos por debajo de la misma.

Trazada la línea de tendencia, es necesario utilizar técnicas estadísticas entre las cuales están el coeficiente de Spearman o de Correlación de Rangos de Kendall, que se utilizaron anteriormente, y el Coeficiente de Pearson o Análisis de Correlación, que se utilizará en esta parte para determinar la yuxtaposición de estos factores y establecer su permanencia en el manual definitivo. Si se observa que existe un coeficiente mayor de 0.85, esto indica de una alta correlación, lo cual obliga a verificar que efectivamente no se trata de los mismos conceptos de valoración (factores compensables) identificados de manera distinta. A continuación se presenta el análisis de correlación de Pearson.

#### Análisis de correlación de Pearson

El principal objetivo de este análisis es determinar la intensidad de la relación entre dos factores compensables, cuya medida es el coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación planteado por el investigador Karl Pearson a comienzos del siglo XX puede tomar cualquier valor de  $-1.00$  a  $+1.00$  inclusive.

Dado que un coeficiente de correlación de  $-1.00$  o de  $+1.00$  indica correlación perfecta, es decir, que los factores compensables están perfectamente correlacionados, y que utilizar los dos en el manual podría dar lugar a sobreclasificar el cargo, lo mejor sería volverlos a estudiar de manera que si existiere yuxtaposición, uno de los dos debería ser eliminado del manual. Un valor calculado de  $+1$  indicaría que los factores están perfectamente relacionados en un sentido lineal positivo. Un valor de  $-1.00$  revela que los factores están perfectamente relacionados en forma lineal negativa. (Ver gráfico 5.1).

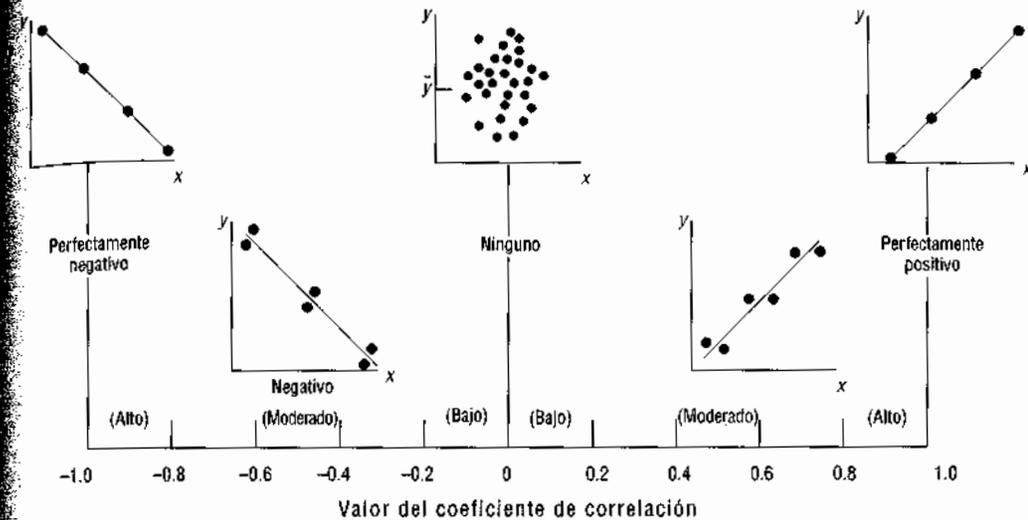


Gráfico 5.1 Interpretación del coeficiente de correlación.

Si no existe relación entre los dos factores conformados que se van a analizar, el coeficiente de Pearson será cero. Un coeficiente de correlación cercano a cero (por ejemplo  $0.1$ ) indica que la relación es poco intensa o débil y, por tanto, no existirá posibilidad de sobreclasificación del cargo.

La fuerza de correlación no depende de la dirección (ya sea  $-$  o  $+$ ); de esta forma un coeficiente de  $-0.7$  y uno de  $+0.7$  tienen igual fuerza: ambos indican una correlación intensa entre los dos factores. Se concluye, por ejemplo, que la correlación entre los factores compensables y los salarios calculados deben ser intensos o muy fuertes.

El diagrama de dispersión puede indicar visualmente si los dos factores compensables están relacionados y qué tipo de línea de ecuación de estimación describe esta relación. Para comenzar se transfiere la información de los factores que se toman como ejemplo a un gráfico (gráfico 5.2); en el eje  $y$  se coloca el esfuerzo mental, y en el eje  $x$  el factor de instrucción y/o conocimiento.

A primera vista se aprecia que el patrón de punto, resultado de cada pareja de la calificación de los factores del ejemplo, se ha tomado como un punto. Cuando se

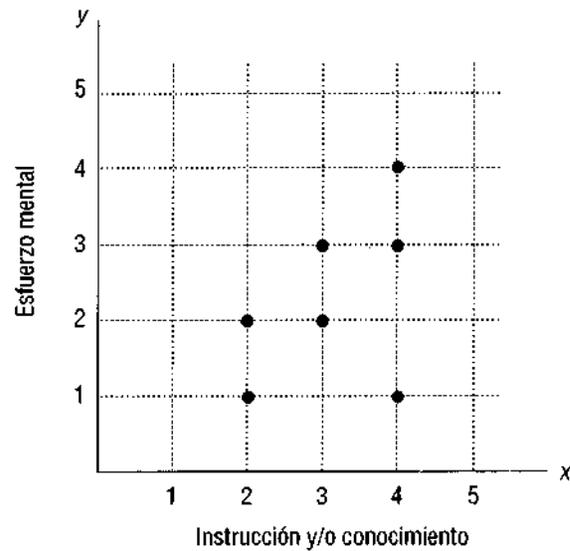


Gráfico 5.2 Diagrama de dispersión.

observan estos puntos juntos es posible visualizar la relación que existe entre los dos factores. En este caso, la línea trazada del punto de calificación de factores representa una tendencia.

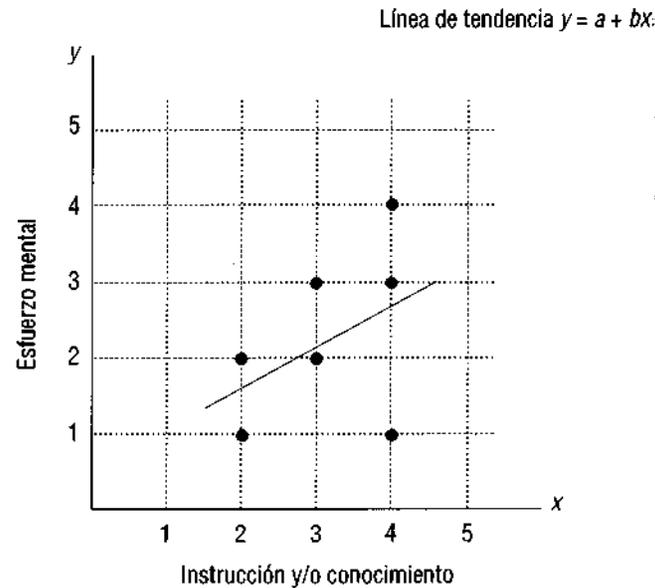


Gráfico 5.3 Línea de relación de los puntos de los factores compensables.

El siguiente paso para llevar a cabo el coeficiente de correlación es calcular la línea de regresión, usando una ecuación que relacione los factores compensables matemáticamente:

$$y = a + bx$$

$$\bar{y} = a + b\bar{x}$$

donde

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$r = \sqrt{r^2} = \frac{a\sum y + b\sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

y = Los valores tomados por el factor esfuerzo mental  
 x = Los valores tomados por el factor instrucción o conocimiento

$\bar{x}$  = La media aritmética del factor compensable instrucción y/o conocimiento

$\bar{y}$  = La media aritmética del factor esfuerzo mental

r = Coeficiente de correlación

a = La intersección de la línea de tendencia con eje y

b = La pendiente de la recta

Luego se hacen los respectivos cálculos:

Cargos n = 8 (1)	Factor instrucción y/o conocimiento x (2)	Factor esfuerzo mental y (3)	xy (2) x (3)	x <sup>2</sup> (2) <sup>2</sup>	y <sup>2</sup> (3) <sup>2</sup>
1	2	1	2	4	1
2	3	2	6	9	4
3	3	3	9	4	9
4	4	3	12	16	9
5	4	4	16	16	16
6	2	1	2	4	1
7	4	1	4	16	1
8	2	2	4	4	4
	$\sum x = 24$	$\sum y = 17$	$\sum xy = 55$	$\sum x^2 = 78$	$\sum y^2 = 45$
	$\bar{x} = \frac{24}{8} = 3$	$\bar{y} = \frac{17}{8} = 2.125$			

Tabla 5.3 Cálculo de entradas de la ecuación.

Desarrollada la tabla, se hacen los cálculos:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$b = \frac{55 - 8(3)(2,125)}{78 - 8(3)^2}$$

$$= \frac{55 - 51}{78 - 72}$$

$$= \frac{4}{6} = 0,6667$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$= 2,125 - 0,6667(3)$$

$$= 2,125 - 2$$

$$= 0,125$$

$$r^2 = \frac{a\sum y + b\sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

$$= \frac{(0,125)(17) + 0,6667(55) - 8(2,125)^2}{45 - 8(2,125)^2}$$

$$= \frac{(2,125) + 36,67 - 36,13}{45 - 36,13}$$

$$\frac{2,667}{8,875}$$

$$= 0,30046$$

$$r = \sqrt{0,30046}$$

$$= 0,5482 \text{ Coeficiente de correlación}$$

Como se puede observar, el coeficiente de correlación es bastante bajo, lo cual indica que los factores compensables están realizando diferente medición. Aunque no existe una norma, en lo posible no debe existir ningún coeficiente de correlación entre factores compensables superior a 0.85; en caso de darse deben ser nuevamente examinados los factores.

Cuando el valor de  $r$  es negativo, es decir cuando no hay relación directa sino inversa, no se está midiendo un

campo común ni siquiera en parte; en consecuencia, ambos deben mantenerse en el manual mientras no existan razones de otra índole. Conocimiento y esfuerzo físico, iniciativa e ingenio y esfuerzo físico, exigencias mentales y exigencias físicas son factores que pueden dar correlación negativa.

## LA VALORACIÓN FINAL DE LOS PUESTOS

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, sean clave o no, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquéllos cada uno de los factores. A cada miembro del comité se le entregan los siguientes documentos:

- La relación de puestos a valorar agrupados por niveles jerárquicos o categorías ocupacionales, cargos similares o por unidades organizacionales
- Las descripciones completas de cada puesto
- El manual de valoración de puestos
- Hojas de valoración por puesto (ver tabla 5.4).

Con las anteriores herramientas se inicia la asignación de puntaje a la totalidad de los puestos, comparando las descripciones del grado de los factores, las cuales están contenidas en el manual de valoración, con la descripción de puestos. Es conveniente iniciar con las valoraciones individuales bien sea en forma horizontal asignando valoraciones factor por factor, para cada uno de los puestos del subgrupo, o de forma vertical asignando valoraciones para un mismo factor pero correspondiente a cada puesto la sumatoria de los puntos obtenidos por el puesto de trabajo en cada uno de los factores de la valoración final. Recogidas las valoraciones se inicia una discusión conjunta, con la ayuda de un cuadro resumen de carácter comparativo. En todos los casos se debe llegar a un consenso.

Una vez adjudicadas las puntuaciones totales por puesto de trabajo se debe constatar si tal clasificación armoniza con la idea previa y general que se tiene del contexto

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, sean clave o no, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquéllos cada uno de los factores.

La asignación de puntaje a los puestos se inicia comparando las descripciones del grado de los factores con las descripciones de los puestos.

HOJA DE VALORACIÓN POR PUESTO			
Puesto de trabajo: _____			Fecha: _____
Dependencias o unidades donde se ubica: _____			Total puntos: _____
Factor	Grado (Según manual de valoración)	Puntos	Descripción de exigencias
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>			

**Tabla 5.4** Modelo de hoja de valoración por puesto.

de los puestos valorados. Es pertinente contar con apreciaciones globales de especialistas, a través de estimaciones analíticas, a fin de observar la correlación entre los puntajes y la idea del contexto de los puestos valorados.

En este proceso suelen presentarse errores originados en lo siguiente:

- El efecto de halo causado por el impacto muy favorable o desfavorable de un solo aspecto.
- El error de tendencia central, es decir, calificaciones con puntuaciones situadas en el centro de la escala, o en otros casos la sobrevaloración o infravaloración permanente.

- Diferencias importantes de valoración, producto de la influencia de las condiciones en que se realizan tales trabajos o por el nivel de consideración que se les otorga en relación con las demás.
- Prejuicios: Predisposiciones afectivas positivas o negativas respecto al puesto de trabajo a valorar, por ejemplo cuando se ponderan cargos más altos con mayor carga tecnológica o más afines con la profesión del evaluador.

## MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Al igual que el método de puntos por factor, el método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos o detalles. Fue desarrollado por Eugene J. Bengé, S. H. L. Burk y E. N. Hay en 1926.

Este método construye una escala monetaria para cada uno de los factores compensables. Es menos difundido que el de puntos por factor; en este método los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que éstos han sido preliminarmente descompuestos. La importancia atribuida a cada factor se formula por medio de valores de remuneración o "tarifa salario", estimados de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto clave.

Las características del método de comparación son:

- Se fundamenta en la remuneración de los puestos de trabajo denominados "puestos clave".
- Como en todos los métodos cuantitativos, la valoración de cada puesto se efectúa basándose en la importancia y relevancia de cada uno de sus factores con respecto a cada uno de los factores en los que se han descompuesto los puestos clave.
- Los factores en que se descomponen los puestos clave son esenciales y comunes a todos ellos.

El método de comparación de factores construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos clave.

El método de comparación de factores tiene las siguientes características:

- Se basa en la importancia de los factores que componen el puesto.
- Se toma como referencia la importancia de los factores en unos "puestos clave".
- Los factores son esenciales y comunes a todos los puestos.
- El repartir la remuneración de los puestos clave entre los factores que lo componen, permite una escala monetaria por factor para todos los puestos.

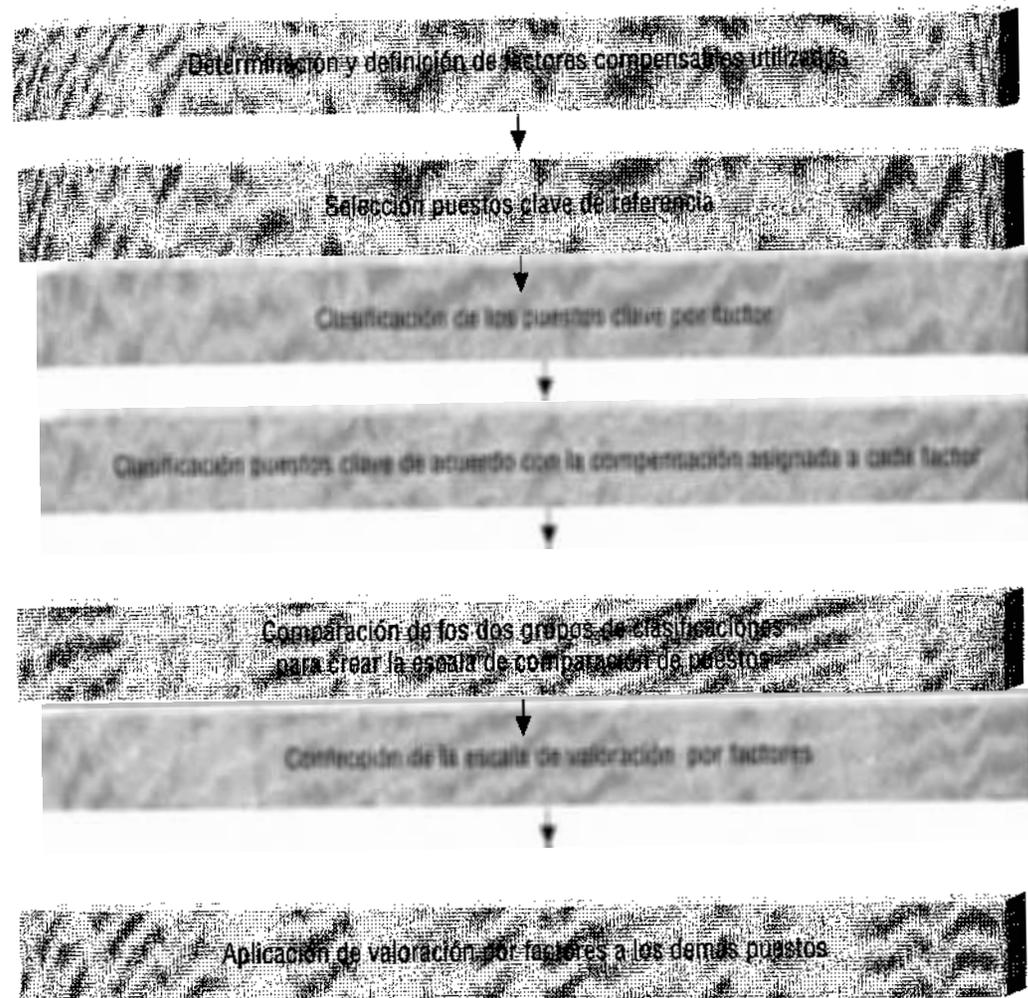


Figura 5.10 Flujograma de aplicación del método de comparación de factores.

- El repartir la remuneración de los puestos clave entre los factores que los componen, según su importancia, permite una escala monetaria por factor para todos los puestos de trabajo.

### DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES A UTILIZAR

Los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales básicos y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de

valoración. Estos factores deben estar definidos con claridad de manera que puedan ser perfectamente entendidos sus significados, ser importantes o significativos, estar presentes en la mayoría de los puestos; adicionalmente, deben haber sido aceptados por los integrantes de la empresa y estar referidos a los requisitos mínimos del puesto y no a las calidades que puedan poseer los titulares de los mismos.

Los factores utilizados más frecuentemente son los enunciados en el método de puntos por factor y se pueden agrupar en:

- Requisitos o habilidades: Incluye educación o escolaridad, experiencia y otros requisitos o habilidades como liderazgo, capacidad mental o física, etc.
- Responsabilidades: Ya sea por supervisión de personal, equipos, materiales, herramientas, por información confidencial, por contacto con el público, por manejo de valores, por la seguridad de otros, por la calidad o resultado final del producto o servicio, por errores, etc.
- Grupo esfuerzo: Sea físico o mental.

Como se comentó al iniciar el capítulo, en esta clasificación no se incluyen los factores condiciones ambientales y riesgos por las razones arriba expuestas.

### SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE

Es la parte más importante del proceso, ya que con base en ellos se construye la escala de valoración para todos los puestos restantes. Los criterios para selección de los puestos clave son los mismos expresados para el método de puntaje por factor. Es de gran importancia el que estos puestos de trabajo tengan una remuneración básica estimada como equitativa, sean estables en cuanto a funciones, estén definidos claramente, sean representativos de todos los niveles ocupacionales o jerárquicos, con salarios competitivos en el mercado.

Los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de valoración.

La selección de los puestos clave es la parte básica del proceso ya que fundamentados en ellos se construye la escala de valoración.

## CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTOR

En este punto se pide a los miembros del comité de evaluación que clasifiquen los puestos clave con base en el nivel de exigencia de los factores compensables. Este procedimiento se sustenta en las descripciones de los puestos. En general, los miembros del comité hacen su clasificación individualmente y en reunión posterior desarrollan un consenso sobre cada puesto. El resultado de este proceso es una tabla.

Cargos	Esfuerzos mentales (factor 1)	Habilidad (Educación y experiencia) (factor 2)	Esfuerzos físicos (factor 3)	Responsabilidad (factor 4)
Mecanógrafa	5	5	2	5
Diseñador	3	4	3	4
Auxiliar de importaciones	4	3	1	3
Supervisor de seguridad	2	2	4	2
Jefe de personal	1	1	5	1

Aquí 1 es alta exigencia. 5 es baja exigencia. En otros casos puede ser a la inversa.

**Tabla 5.5** Clasificación de los puestos clave por factor.

Los puestos clave se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave.

En conclusión, en los puestos clave se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave, de modo que un mismo puesto de trabajo podrá ocupar distintas posiciones de orden, de nivel jerárquico o de graduación por cada uno de los factores.

Para llevar a cabo la clasificación por factor se proporciona a los miembros del comité las descripciones de los puestos clave y de los factores que ha de considerar, con el objeto de cada miembro, autónomamente, proceda a ordenar los puestos clave a partir del nivel de importancia o de exigencia de cada uno de los factores en dicha tarea clave. En la clasificación se toma de manera independiente cada factor para todos los puestos.

De manera adicional se entrega a cada miembro del comité un formato en el que figura en la columna las denominaciones de los puestos clave a ordenar y en la fila los factores a considerar. El ordenamiento se debe efectuar seleccionando el factor, por ejemplo "esfuerzo mental", y jerarquizando, de acuerdo con el contenido de la descripción del puesto, con el número 1 y el puesto clave que más requiera de ese factor, en el ejemplo: "jefe de personal", luego con el número 2 el puesto clave que siga en importancia respecto al requerimiento de ese mismo factor, en el ejemplo: "supervisor de seguridad", y así sucesivamente por todos los puestos y luego para los demás factores en todos los puestos.

Posteriormente, en reunión conjunta de todos los miembros, se cotejarán las clasificaciones individuales a fin de determinar el nivel de disparidad que exista entre ellos. Aclarados los motivos de las divergencias, se procede a una clasificación por consenso; de no llegarse a éste se repite la jerarquización o clasificación separadamente por cada uno de los miembros. Es conveniente que tales clasificaciones se puedan llevar a cabo con intervalos de tiempo que permitan a los miembros del comité hacer verificaciones en el terreno, con el fin de acercar conceptos. En el evento de no llegar a un acuerdo, se promedian los resultados obtenidos por los distintos calificadores. De cualquier manera se debe llegar a una clasificación única.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS SUELDOS DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTORES

En este paso, los miembros del comité deben dividir el salario actual que se paga a cada uno de los puestos clave distribuyéndolo entre los factores compensables. Esta operación se hace de acuerdo con las apreciaciones sobre la importancia que tiene cada factor para el puesto.

Uno de los requisitos de los puestos clave es que tengan un sueldo equitativo en el mercado. Si se tienen varios sueldos para el mismo puesto clave se procederá a determinar la media o promedio ponderado de retribuciones normales por puesto clave, eliminándose

En la distribución de los puestos clave por factores, los miembros del comité deben dividir el valor del salario actual de cada puesto clave distribuyéndolo entre los factores compensables según la importancia estimada de éstos en el "puesto".

Cargos	Sueldo	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Mecanógrafa	170 *	45	40	40	45
Diseñador	275	95	100	30	50
Auxiliar de importaciones	310	80	150	50	30
Supervisor de seguridad	400	100	200	20	80
Jefe de personal	600	200	250	10	140

\* En miles de pesos.

**Tabla 5.6** Distribución de sueldos por factores.

Al tenerse varios sueldos para el mismo puesto clave se procederá a determinar un sueldo representativo que será el promedio ponderado de las retribuciones o sueldos básicos.

aquellas retribuciones que tienen que ver exclusivamente con la persona que ocupa el puesto ya sea por méritos o situación profesional, por ejemplo, antigüedad, incentivos, etc., y aquellas retribuciones relacionadas con trabajo suplementario u horas extras, trabajo en dominical o festivo. Cuando existan puestos de trabajo con vinculación en jornadas parciales, todos los puestos se deben llevar a un factor común como lo es la tarifa hora.

Cuando existan varios cargos correspondientes a un solo puesto de trabajo, y los sueldos básicos de los cargos sean diferentes, se hace indispensable referenciar un solo salario representativo; éste se determina multiplicando cada sueldo básico por el número de personas que lo devengan, por ejemplo:

No. de empleados	Sueldo básico	Total
5	\$1.500	7.500
2	1.600	3.200
1	1.700	1.700
8		12.400

Luego se efectúa la sumatoria de valores parciales y este resultado se divide entre el número total de observaciones, en este caso, el número total de empleados que desempeñan el mismo puesto de trabajo:

$$\text{Sueldo básico representativo} = \frac{12.400}{8} = 1.555$$

Es de suponer que cuando se elige un puesto como "clave", una de sus características es la de tener una remuneración básica calificada de equitativa; los sueldos básicos de los cargos no deben tener variaciones significativas.

El objetivo final en esta fase es tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿De la remuneración básica directa del puesto de trabajo, con cuánto se retribuye cada factor que lo compone? Al finalizar la operación para cada puesto clave se obtiene una clasificación definitiva de los factores, ordenados según sus correspondientes remuneraciones. La labor consiste en repartir, a juicio de los miembros del comité de valoración, la remuneración de cada puesto clave, entre sus factores, de acuerdo con el peso o importancia que cada factor tiene dentro de cada puesto clave en comparación con la importancia relativa de cada uno de los demás factores restantes.

Tal como se muestra en los cuadros de ayuda se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical mientras que la distribución de sueldo por factores es una jerarquización horizontal.

Como se mencionó anteriormente para la clasificación de puestos clave por factor, cada miembro del comité asigna de forma autónoma cada cuota de la remuneración entre los factores seleccionados; posteriormente todo el comité intentará llegar a un consenso, de modo que el valor absoluto de cada cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la ordenación de puestos clave. De no lograr tal consenso se procede a promediar las evaluaciones. El resultado final debe ser una escala única de distribución de cuotas salariales por factor, en la que coincidan la cantidad de cuota de remuneración asignada por factor en cada puesto clave con la importancia o posición relativa que ocupa cada factor; en consecuencia, si una tarea es superior a otra se deberá otorgar una parte de cuota salarial mayor para dicho factor.

El objetivo final en esta fase de distribución de los sueldos de los puestos clave por factores es tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿De la remuneración básica directa del puesto, con cuánto se retribuye cada factor que lo compone?

Se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical, mientras que la distribución del sueldo por factores es una jerarquización horizontal.

El valor absoluto de cada cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la jerarquización de puestos clave.

CARGOS	Esfuerzo mental		Habilidad		Esfuerzo físico		Responsabilidad	
	FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Mecanógrafa	5	5 (\$45)	5	5 (\$40)	2	2 (\$40)	5	4 (\$45)
Diseñador	3	3 (\$95)	4	4 (\$100)	3	3 (\$30)	4	3 (\$50)
Auxiliar de importaciones	4	4 (\$80)	3	3 (\$150)	1	1 (\$50)	3	5 (\$30)
Supervisor de seguridad	2	2 (\$100)	2	2 (\$200)	4	4 (\$20)	2	2 (\$80)
Jefe de personal	1	1 (\$200)	1	1 (\$250)	5	5 (\$10)	1	1 (\$140)

(Cantidades en miles de \$)

Tabla 5.7 Comparación de los grupos de clasificaciones.

### COMPARACIÓN DE LOS SEIS GRUPOS DE CLASIFICACIONES; CREACIÓN DE LA ESCALA DE COMPARACIÓN DE PUESTOS

Se debe elaborar una tabla única comparando la tabla de clasificación de los puestos clave por factor y la de distribución de los sueldos de los puestos clave por factores para constatar si coincide la importancia de las cantidades de cuotas de remuneración asignadas por factor en cada tarea clave, con el puesto que ocupa dicho factor dentro de la jerarquización de puestos clave. En la tabla 5.7, la columna A representa la clasificación de los puestos clave por factor y la columna B, la distribución de las cuotas salariales por factor.

En caso de producirse discrepancias (ver factor 4) entre las graduaciones ordinales de cada factor, entre los diferentes puestos de trabajo y el orden de importancia de las cuotas salariales, los miembros del comité deben proceder a una nueva redistribución de tarifas salariales globales por puesto clave, sólo para aquellos factores en los que se hayan producido diferencias o desajustes, hasta

conseguir la coincidencia en la clasificación. En este caso se llevan a cabo los siguientes ajustes:

CARGOS	FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
	A	B	A	B	A	B	A	B
	Mecanógrafa	5	5 (\$50)	5	5 (\$45)	2	2 (\$45)	5
Diseñador	3	3 (\$95)	4	4 (\$110)	3	3 (\$35)	4	4 (\$35)
Auxiliar de importaciones	4	4 (\$80)	3	3 (\$140)	1	1 (\$50)	3	3 (\$40)
Supervisor de seguridad	2	2 (\$100)	2	2 (\$200)	4	4 (\$20)	2	2 (\$80)
Jefe de personal	1	1 (\$200)	1	1 (\$250)	5	5 (\$10)	1	1 (\$140)

(Cantidades en miles de pesos).

Si las discrepancias continúan, el comité podrá prescindir del puesto como clave; el error se puede ocasionar en el hecho de haber seleccionado un trabajo poco representativo, especialmente en el aspecto salarial, o por distribución inadecuada de cuotas de sueldo globales entre los diferentes factores, o por no contar con especificaciones precisas y claras.

### ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN POR FACTORES

El siguiente paso es elaborar la escala de valoración, la cual servirá para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave, para cada factor en el orden que le corresponde por tarifa salarial.

Esta es una escala común a todos los factores, que contiene en las columnas los factores y en las filas las tarifas salariales ordenadas de 5 en 5 ó 10 en 10, etc., según convenga, a fin de poder ubicar todos los puestos clave y, posteriormente, todos los demás puestos de la empresa.

La escala de valoración servirá para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave.

Por ejemplo, por el factor esfuerzo mental se asignará:

- A la mecanógrafa 45 (valor equivalente en miles), por habersele atribuido una cuota salarial de \$45.000.
- Al jefe de personal, 200, por haberle correspondido una cuota de \$200.000.

De esta forma se podrá contar con escalas de valoración, para cada uno de los factores, que quedarán completas con los puestos clave y con los demás puestos de trabajo, una vez éstos hayan sido ubicados adecuadamente en sus correspondientes posiciones por factor, como se muestra en la tabla 5.8.

Valores en \$ (miles)	Esfuerzo mental	Habilidad (Educación y experiencia)	Esfuerzo físico	Responsabilidad
150 : : : :		Técnico en mantenimiento		
200 : : : :	Jefe de personal	Supervisor de seguridad		
250 : : : :		Jefe de personal		

Tabla 5.8 Escala de comparación por factores.

Valores en \$ (miles)	Esfuerzo mental Factor 1	Habilidad (Educación y experiencia) Factor 2	Esfuerzo físico Factor 3	Responsabilidad Factor 4
5 10 15 20 25			Jefe de personal Supervisor de seguridad	
30 35 40 45 50	Mecanógrafa	Mecanógrafa	Diseñador Mecanógrafa Auxiliar de importaciones	Mecanógrafa Diseñador Auxiliar de import.
55 60 65 70 75	Mecanógrafa			Téc. en mantenimiento
80 85 90 95 100	Auxiliar de importaciones Diseñador Técnico mantenimiento Supervisor seguridad		Técnico en mantenimiento	Supervisor de seguridad
110 120 : 140		Diseñador Auxiliar de import.		Jefe de personal

(Continúa)

### APLICACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN POR FACTORES

Una vez elaborada la escala de valoración por factores se procede a clasificar todos los puestos restantes; se toma como referencia los puestos clave de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en comparación con el correspondiente factor en los puestos clave, a fin de determinar en qué lugar o posición puede ubicarse en cada una de las escalas parciales.

A partir de la descripción de cada puesto de trabajo, se analizará el contenido a fin de determinar el grado de exigencias, factor por factor, en comparación con la importancia e intensidad del puesto clave con el que se coteja; lo anterior permite determinar la posición del puesto valorado en la escala y con ello la asignación de la tarifa salarial por factor. Dos o más puestos de trabajo podrán quedar en el mismo nivel para el mismo factor. Al sumar los valores parciales otorgados a cada uno de sus factores se tendrá el monto salarial definitivo del puesto, según su nivel de complejidad relativa (en relación con los demás puestos).

Como ejemplo se va a valorar el puesto de técnico en mantenimiento de equipos que no se encontraba dentro de los puestos clave, su sueldo sería:

Finalmente se procede a clasificar todos los puestos restantes de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en los puestos clave.

95	Esfuerzo mental
150	Habilidad (educación - experiencia)
90	Esfuerzo físico
60	Responsabilidad
$\Sigma = 395$	Total

## MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS DE HAY

Este método está basado en el método de comparación de factores de Edward. Hay fue creado en la década de 1950-1960. Se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

Como lo expresa Milton L. Rock<sup>5</sup>, los inventores del método de perfiles y escalas guías hicieron cuatro observaciones críticas de interés.

1. Si bien hay muchos factores que podrían considerarse, los más importantes pueden agruparse como representativos del conocimiento requerido para hacer un trabajo, el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas.
2. Los puestos pueden clasificarse no sólo por el orden de importancia en las estructuras de la organización, sino que también pueden determinarse las distancias entre categorías o posiciones.
3. Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.
4. El centro del procedimiento de evaluación de puestos debe estar en la naturaleza y requisitos del puesto en sí, y no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo del titular del puesto.

5 Milton L. Rock, *Manual de administración de sueldos y salarios*, Editorial McGraw-Hill, México, 1989.

Este método evalúa los puestos, teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: *competencia, solución de problemas y responsabilidad*. Estos a su vez se aclaran por una lista de ocho elementos o subfactores que en principio son de carácter universal.

## FACTORES Y SUBFACTORES DE EVALUACIÓN

### Factor habilidad

Es la suma de todas las habilidades o aptitudes necesarias para ejecutar la labor en forma aceptable (ver tabla 5.9) sea cual sea su forma de adquisición.

Este factor se puede descomponer en tres subfactores:

- *Habilidad técnica*: Comprende los conocimientos teórico-prácticos necesarios en materia de procedimientos, métodos, sistemas y/o especialidades técnicas o científicas. Tiene ocho perfiles que comprenden:

- A. Básica
- B. Oficio o especialidad elemental
- C. Oficio o especialidad
- D. Oficio o especialidad avanzada
- E. Especialización o técnica
- F. Especialización o técnica madurada
- G. La más alta especialización o técnica
- H. Maestría profesional

- *Habilidad gerencial o administrativa*: Se define como la capacidad o la habilidad necesaria para integrar o armonizar las diferentes funciones dentro de la empresa; supone la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar resultados y se compone de cuatro perfiles:

1. Mínima
2. Homogénea
3. Heterogénea
4. Total

- *Habilidad en relaciones humanas*: Comprende los conocimientos y habilidades necesarias para

## ••AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL

*** RELACIONES HUMANAS	1. MÍNIMA Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado.			2. HOMOGÉNEA Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos			3. HETEROGÉNEA Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos			4. TOTAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>A. BÁSICA</b> Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto 1/2-1 año.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132	132	
<b>B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL</b> Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200			
<b>C. OFICIO O ESPECIALIDAD</b> Pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230				
<b>D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA</b> Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a una función única.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230				
<b>E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA</b> Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304					
<b>F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA</b> Competencia en una actividad especializada o técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, amplia experiencia en este campo.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460						
<b>G. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA</b> Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520						
<b>H. MAESTRÍA PROFESIONAL</b> Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350 400 460	400 460 520	460 520 600	460 520 600	520 600							

**DEFINICIÓN: HABILIDAD**  
Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por el puesto para ser desempeñado en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquirido.

**RELACIONES HUMANAS**

1. Básica: requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica
2. Importante: requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros
3. Crítico: Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas

*Nota:* Lo enmarcado corresponde a la valoración del puesto de secretaria que se dará como ejemplo.

comprender, motivar y desarrollar con las personas con las cuales se sostienen relaciones en el cargo, ya sea con compañeros, superiores, subordinados o personas externas a la empresa y se compone de tres perfiles:

1. Básico
2. Importante
3. Crítico

**Factor solución de problemas**

Es la concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, resolver problemas, y que está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto (ver tabla 5.10).

Este factor se analiza en dos dimensiones:

• **Marco de referencia:** Se refiere a las reglas, precedentes, métodos, procedimientos y/o principios que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida, define el qué y el cómo. Comprende siete perfiles:

- A. Rutina estricta
- B. Rutina
- C. Semi-rutina
- D. Estandarizado
- E. Claramente definido
- F. Ampliamente definido
- G. Genéricamente definido

**Complejidad de pensamiento:** Se refiere a la capacidad para identificar, analizar y solucionar un problema. Hace referencia al tipo de pensamiento que debe generar, atender y resolver los problemas del cargo. Tiene los siguientes perfiles:

1. Sencillo
2. Con modelos
3. Interpolación o Interpretación
4. Adaptación

• • COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO				
	1. SENCILLO Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	2. CON MODELOS Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	3. INTERPOLACIÓN O INTERPRETACIÓN Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presenten material nuevo, pero que en general se ajuste a patrones establecidos.	4. ADAPTACIÓN Pensamientos analíticos interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables.
A. RUTINA ESTRICTA Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas.	10%	14%	19%	25%
B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12%	16%	22%	29%
C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados.	14%	19%	25%	
D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	22%	29%	
E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos.	19%	25%		
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	22%			
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	25%			

**DEFINICIÓN: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**  
Se refiere al pensamiento original requerido en el puesto para (1) identificar, (2) definir, (3) resolver un problema.

La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados; las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya exista en nosotros.

Por tanto, valuamos la solución de problemas como un porcentaje de la utilización de la habilidad.

Solución de problemas tiene dos dimensiones:

- El marco de referencia
- La complejidad del pensamiento

5. Pensamiento sin guía: el puesto exige pensamiento conceptual o imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento en los cuales tanto el método como el objetivo son inciertos.

**Factor responsabilidad**

Este factor mide el efecto que tiene el cargo en los resultados finales de la organización. Se descompone en tres factores:

• **Libertad para actuar:** Que se refiere a los límites, reglas, procedimientos y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por sí mismo los controles bajo los cuales puede actuar. Presenta los siguientes perfiles:

- A. Prescrito
- B. Controlado
- C. Estandarizado
- D. Reglamentado en general
- E. Dirigido
- F. Dirección general
- G. Orientación

• **Magnitud:** Se refiere a los montos o volúmenes sobre los que tiene responsabilidad el puesto (ya sea ingresos o egresos) o la porción de la empresa comprendida por el interés general del puesto. Tiene los siguientes niveles:

- 1. Muy pequeña
- 2. Pequeña
- 3. Mediana
- 4. Grande

• **Impacto:** Se define como la forma directa o indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos finales de la empresa. Determina el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados finales de la organización. Tiene estos perfiles:

**DEFINICIÓN: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**  
Es el impacto del puesto en los resultados finales.  
Tiene tres (3) dimensiones en el siguiente orden de importancia:

- **LIBERTAD PARA ACTUAR**
- **IMPACTO**
- **MAGNITUD**

**IMPACTO**

R. Remoto: servicios de información, de registro o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante

C. Contributivo: servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas

S. Compartido: participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas

P. Primario: controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida esté subordinada

	••• MAGNITUD													
	1. MUY PEQUEÑA			2. PEQUEÑA			3. MEDIANA			4. GRANDE				
	R	C	S	R	C	S	R	C	S	R	C	S	P	
<b>A. PRESCRITO</b> (Se define o estratifica en cuantías de unidades monetarias, según las características de las empresas en el mercado)	10	14	19	25	29	38	43	50	66	76	100	132	176	
<b>B. CONTROLADO</b> Estos puestos están sujetos a: instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe.	12	16	22	29	33	43	50	66	87	100	132	176	200	
<b>C. ESTANDARIZADO</b> Están sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	14	19	25	33	43	57	76	100	132	176	200	264	400	
<b>D. REGLAMENTADO EN GENERAL</b> Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general.	18	22	29	38	50	66	87	116	162	200	264	304	400	
<b>E. DIRIGIDO</b> Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general.	25	33	43	57	76	100	132	176	230	304	400	500	700	
<b>F. DIRECCIÓN GENERAL</b> Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a: políticas funcionales y metas, dirección general.	38	50	66	87	116	162	200	264	304	400	500	700	1000	
<b>G. ORIENTACIÓN</b> Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general.	43	57	76	100	132	176	230	304	400	500	700	1000	1400	
	50	66	87	116	162	200	264	304	400	500	700	1000	1400	

Tabla 5.11 Escala guía para valorar el factor responsabilidad.

**PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS**

**Paso previo**

Para garantizar el éxito del estudio es necesario:

El nombramiento y capacitación del comité de valoración de puestos y estructuras de salarios. El comité debe ser un equipo humano con buen juicio e iniciativa, familiarizado con la organización y conocedor de los puestos a evaluar. Deben ser respetables y respetados desde el punto de vista de los empleados de la empresa que ocupen puestos más altos que los que se evalúan. Si existe sindicato, vale la pena incluirlo en el comité o un vocero de los trabajadores.

Realizar entrevistas. Una vez seleccionado el comité, se deben realizar entrevistas a todo el personal de la empresa, desde el gerente hasta los directores de área y personal de puestos clave, con el fin de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el estudio, y tener una visión de la empresa.

Revisar y analizar documentos. Una vez recogida la información sobre la empresa, vale la pena revisar su organigrama y tratar de actualizarlo si es el caso. Igualmente debe verificarse la existencia de manuales y/o estudios ya sea para tener una visión mejor de la información y apoyarse en ellos y/o para revisarlos.

**Identificación del problema**

Con las entrevistas, la revisión y el análisis de documentos se está en capacidad de identificar los problemas reales de la empresa y el ambiente donde se va a aplicar el estudio.

- R. Remoto
- C. Contributivo
- S. Compartido
- P. Primario

### Promoción del programa

Una vez seleccionado el comité, realizadas las entrevistas y analizado el ambiente donde se va a desarrollar la aplicación, es necesario promocionar el programa a fin de que toda la organización conozca el qué, el cómo y a quiénes se va a aplicar el método con el objetivo de lograr un consenso aprobatorio.

Valoración de los puestos:

- Se seleccionan los puestos de los diferentes niveles, funciones y unidades de la empresa.
- Se preparan las descripciones de puestos y se aceptan para su evaluación, una vez han sido aprobados por el titular del puesto y por un nivel de autoridad superior.

### REGLAS DE JUEGO PARA EL COMITÉ DE VALORACIÓN

- Los integrantes del comité deben dar sus opiniones dentro del contexto de toda la organización, no de su propia área o departamento.
- Se debe evaluar la descripción como está, no permitiendo el "efecto halo" que pueda darse por el desempeño de la persona que ocupa el cargo.
- Se debe lograr entendimiento común.
- Ningún puesto se evalúa definitivamente, hasta que no se hayan evaluado todos; es decir, cualquier evaluación puede cambiar mientras el comité aprende y se convierte en un equipo coherente.
- El comité termina su trabajo cuando todos sus miembros están de acuerdo.
- Todas las evaluaciones deben sufrir un proceso de revisión de un nivel más alto de autoridad o mediante revisiones individuales con los jefes de departamentos o divisiones.

### ASIGNACIONES DE PUNTO Y MANEJO DE TABLAS PARA VALORAR LOS FACTORES

Para efectos de la asignación de puntos, vamos a tomar como ejemplo la descripción de la secretaria ejecutiva.

DESCRIPCIÓN PARCIAL DEL PUESTO DE SECRETARIA		
<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria	<b>Código</b> 9201028
<b>Objetivo del puesto</b>		
Prestar apoyo a su(s) superior(es) y al equipo de trabajo en labores de proceso de textos y cuadros, correspondencia, atención al público y ayuda logística, que incluye el ejercicio de juicio independiente para elaborar documentos, cuadros y tablas.		
<b>Funciones específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, clasificar, radicar, archivar o distribuir los documentos, informes y correspondencia.</li> <li>• Tomar dictados y procesarlos en el computador.</li> <li>• Preparar resúmenes ejecutivos.</li> <li>• Elaborar tablas y cuadros estadísticos.</li> <li>• Atender al público personal o telefónicamente.</li> <li>• Prever y solicitar el apoyo logístico rutinario para la unidad (papelería, transporte, mantenimiento, materiales, instrumentos).</li> </ul>		
<b>Habilidades administrativas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea, asigna, corrige y aplica mecanismos de control para proveer oportunamente apoyo logístico.</li> <li>• Administra su tiempo e iniciativa en el desarrollo de métodos.</li> </ul>		
<b>Habilidades técnicas</b>		
La secretaria debe ser experta en manejo de paquetes informáticos, de procesadores de texto y hojas de cálculo, y en la utilización de procedimientos y sistemas de trabajo y conocimientos que involucren la comprensión de las actividades rutinarias de la unidad.		
<b>Habilidades en relaciones humanas</b>		
Se requiere habilidad para comprender, informar, expresar y/o servir a otros aspectos particulares a través de la orientación-motivación.		

(Continúa)

**Marco de referencia**

El cargo requiere desarrollar la suficiente iniciativa para entender y aplicar los procedimientos y estándares definidos.

**Libertad de actuación**

La persona debe tener capacidad para emprender acciones derivadas de prácticas, procedimientos estandarizados generales e instruccionales.

**Magnitud**

Muy pequeña.

**Impacto**

La persona presta servicio de información, registro o archivo para ser usado por otros.

**Complejidad**

Capacidad para asociar situaciones, hechos y resultados de experiencia dentro de los patrones establecidos.

## USO DE LAS TABLAS PARA LA ASIGNACIÓN DE PUNTOS

Para la valoración, el método de perfiles y escalas guías utiliza tres tablas:

Tabla 1: Para valorar el factor habilidad

Tabla 2: Para valorar el factor solución de problemas

Tabla 3: Para valorar el factor responsabilidad

### Uso de la tabla 1

Como ejemplo se utilizará la descripción parcial del puesto de secretaria.

#### Relaciones humanas

1. Básica
2. Importante
3. Crítico

Las tablas son una especie de matriz en donde convergen los tres subfactores que nos dan la calificación o puntaje resultante. Ver el ejemplo:

### Habilidad gerencial o administrativa

Buscando en el manual de definición de factores vemos que la secretaria: prevé y solicita... por tanto se ubica en el subfactor o perfil: mínimo (I) (ver perfil de factores), que implica la habilidad para ejecutar y/o supervisar una o varias actividades.

### Habilidad técnica o especializada

La secretaria debe ser experta en manejo..., conocimiento especializado que se ajusta al perfil oficio o especialidad (C).

### Habilidad en relaciones humanas

Debe comprender, informar, que se ajustan al perfil: importante (2).

Entonces, la calificación del factor habilidad es:

1. Mínimo (habilidad gerencial)
2. Importante (relaciones humanas)
- C. Oficio o especialidad.

100

115

132

Entonces el comité fija cualquiera de los tres valores; en este caso escogemos 115 que será por tanto el puntaje del factor competencia, conocimiento o habilidad.

### Uso de la tabla 2

El factor solución de problemas tiene dos dimensiones: marco de referencia y complejidad del pensamiento y está dado en porcentaje (%).

### Marco de referencia

La secretaria requiere aplicar razonamiento dentro de precedentes bien definidos, algo diversificados, lo que la ubica en el perfil semi-rutina (C).

**Complejidad de pensamiento**

Capacidad para asociar situaciones... y resultados dentro de patrones establecidos, lo que la ubica en el perfil interpretación (2).

Al ubicar en la tabla el perfil "semi-rutina", en su cruce con "modelos":

19%                      22%

De acuerdo como estime el comité si este factor es alto o bajo escoge el 19% o el 22%. Para efecto del ejemplo escogimos 22%.

**Puntaje del factor solución de problemas**

Valor del factor habilidad multiplicado por el valor escogido, tabla 2. Por tanto, el valor en puntos del factor solución de problemas es:  $115 \times 0,22 = 25,30$ .

**Uso de la tabla 3**

El factor responsabilidad tiene tres dimensiones: libertad de actuación, magnitud e impacto.

**Magnitud**

Muy pequeña; según descripción del trabajo: 1

**Impacto**

Vemos que la secretaria "presta servicio de información, registro o archivo para ser usado por otros" lo que la ubica en el perfil remoto (R).

**Libertad de actuación**

La secretaria "debe emprender acciones derivadas de las instrucciones generales" prácticas y procedimientos estandarizados lo que la ubica en el perfil estandarizado (C).

**Calificación del factor responsabilidad**

Magnitud                      : Muy pequeña  
Impacto                         : Remoto  
Libertad para actuar        : Estandarizado

Al ubicar esta calificación en la tabla, encontramos:

25  
29  
33

Para efecto de la calificación escogemos 33.

Puntaje del puesto de secretaria	
Habilidad	: 115,00 puntos
Solución problemas	: 25,30 puntos
Responsabilidad	: 33,00 puntos
	: 173,00 puntos

**ANOTACIONES AL MÉTODO DE PERFILES Y GUÍAS DE HAY**

1. El desarrollo de este método y su aplicación básicamente se sintetizaron con base en los documentos elaborados por Consulgei, Consultores Gerenciales Integrados, representantes de Hay Group. No está de más decir que la inclusión de algunos textos son con fines únicamente académicos.
2. Es el método más sencillo, debido a que no hay que elaborar manuales, ni desarrollar grados, ni ponderar puntos, ya que los perfiles y guías están elaborados.

**MÉTODO TOTALVALUE\***

\* Cortesía CONSULGEI (Consultores Gerenciales Integrados).

**INTRODUCCIÓN****Una nueva forma de visualizar la organización para medir el trabajo**

Medir el trabajo implica ante todo entender la organización. Por esta razón, la efectividad de un sistema de valoración



**Figura 5.11** Interacción de dominios en la organización.

del trabajo radica en tener en cuenta la identidad de la organización donde se adelanta un proceso de valoración de cargos o roles.

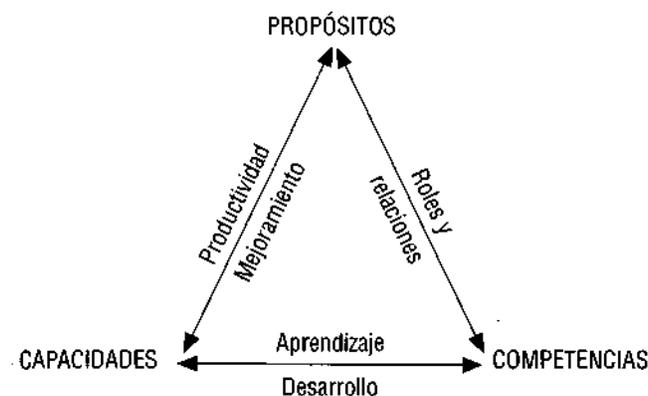
La identidad de la organización se establece cuando se interrelacionan sus tres dominios básicos: *los propósitos* (el qué), *las capacidades* (el cómo) y *las competencias* (el quién). (Ver figura 5.11).

El dominio de los propósitos es el que da legitimidad a la organización y considera la satisfacción de sus grupos de interés (accionistas, clientes, comunidad, empleados), y el que define cuál es el valor que debe crear la organización para cumplir en forma sostenible su razón de ser.

El dominio de las capacidades se orienta a la búsqueda de la efectividad en el logro de los propósitos, e incluye los recursos, los procesos de operación, la cultura y la habilidad adaptativa de la organización, y el dominio de las competencias está orientado a la disponibilidad de las personas comprometidas y capaces de poner en práctica la estrategia del negocio.

Además, entender la interacción de los dominios de la organización aporta claridad sobre temas que deben tenerse presentes en el proceso de medición del trabajo.

La unión de los propósitos (qué) con las capacidades (cómo) ubica los procesos de mejoramiento y productividad. La unión del qué y el quién permite identificar los procesos de creación del compromiso y definición de roles y relaciones, y la unión del cómo y el quién establece los



**Figura 5.12** Procesos de articulación de dominios.

procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional. (Ver figura 5.12).

### El entendimiento de la organización y su funcionamiento: primer reto para la adecuada medición del trabajo

Otra forma de aproximación es visualizar los tres componentes que inciden en el acuerdo o contrato entre el individuo y la organización, pues allí es donde confluyen los elementos determinantes de la concepción y ejecución del trabajo.

El componente de las *expectativas del cargo* (o, más ampliamente, del rol) es la concreción del sentido adaptativo que tiene la organización para responder a través de su definición estratégica, a los cambios del entorno donde opera.

La definición de propósitos del proceso conlleva la asignación de misiones, responsabilidades y todo tipo de precisiones que la organización hace para asegurar que haya un entendimiento del valor agregado que espera de cada cargo, y de los factores que haya definido como críticos en el logro de sus planes de negocio.

En el segundo componente, *contexto organizacional*, es donde se materializan las decisiones de la organización referentes a cómo se lograrán las expectativas según la formulación de su estrategia de funcionamiento.

Contiene definiciones de origen filosófico tales como la participación; de carácter estratégico como la creación de la cultura para generar valor; de tipo tecnológico como el uso del enfoque de procesos y de visión del hombre en la empresa y su motivación como el diseño del trabajo.

El tercer componente, *la persona*, comprende tanto el concepto de conocimientos técnicos, habilidades y experiencia como el de motivaciones y características de las personas. Sería la visión más integral y completa del hombre en el trabajo, que sin duda es la requerida en el mundo actual.

Al preguntarse quién será el que logre crear ese valor para la empresa dentro de las circunstancias previstas, es necesario ver al hombre no únicamente en sus habilidades y conocimientos sino entenderlo en sus motivaciones más profundas, como origen de las conductas que podrá desarrollar en la organización para tener el desempeño exitoso que tanto él como la empresa esperan.

Con esta visión amplia del hombre, podremos incluir efectivamente nuevos requerimientos como liderazgo para la innovación, la participación, la influencia en clientes, el compromiso con valores institucionales, la flexibilidad para el manejo de situaciones cambiantes y otras características que las organizaciones identifican hoy como aportes altamente determinantes de una adecuada ejecución de la estrategia que han formulado, pero que no se están incluyendo en forma efectiva en los sistemas y procesos de recursos humanos.

### NECESIDAD DE UNA NUEVA OPCIÓN DE ANÁLISIS

Tradicionalmente el análisis del trabajo se ha realizado para la valoración de los cargos y con un fin casi único de encontrar solución a los problemas de equidad y competitividad salariales. Es importante preguntarse si:

1. ¿Se requiere un análisis simple de la realización del trabajo o un análisis de la concepción y funcionamiento de la organización?

2. ¿Es importante transmitir a la organización en forma más precisa:

- La visión estratégica y el valor agregado de las funciones y los cargos?
- Las necesidades de mejoramiento, y la iniciativa y la innovación esperadas?
- Las formas de interacción y competencias acordes con la cultura organizacional identificada como clave para el éxito?

3. ¿Es necesario que las acciones de selección, desarrollo y compensación estén alineadas y apoyen en forma efectiva el éxito del negocio?

4. ¿Se requiere que los presupuestos de salarios y capacitación tengan un sentido más estratégico y redunden en mayor beneficio para la organización?

Sin duda la respuesta a estos interrogantes está mostrando que hay una necesidad de tener un esquema de análisis ampliado, que dé una clara visión de la organización y de los factores críticos en el funcionamiento —requisitos para la formulación de una estrategia de recursos humanos— que verdaderamente apoyen el éxito del negocio.

### CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE Y APLICACIONES

Este modelo de análisis y medición del trabajo contribuye a hacer más evidentes los valores y comportamientos requeridos por la organización y a orientar e impulsar a los individuos a crear el valor agregado esperado por la organización.

Actualmente los procesos de valoración de cargos ponderan la jerarquía, el estatus, la no delegación, que hoy pueden ser antivalores para muchas organizaciones. Por esta razón, los factores deben permitir la transmisión clara de los valores de la organización que facilite el logro de los propósitos. La aplicación debe estar diseñada para

ser eficiente y no tan costosa, fácil de explicar y de entender por las personas no técnicas en la materia, por su concepción y aplicación en cualquier organización.

El proceso debe poner de presente que la valoración de los cargos no es una ciencia exacta sino una herramienta gerencial de gran importancia organizacional, y de gran valor para el manejo integrado de los principales procesos de recursos humanos y tan participativo como lo requiera la organización. El computador y las aplicaciones basadas en él, apoyarán los procesos aunque no remplazarán los análisis hechos por las personas y las decisiones tomadas por ellas.

**Aplicaciones y beneficios**

El primer replanteamiento ocurre desde la misma documentación del cargo (o rol) donde se deben hacer más explícitos los componentes del qué y el cómo. Esta acción en sí misma aportará claridad en todos los aspectos que se analicen y definan, y facilitará un mejor entendimiento entre la persona y la organización.

Los procesos de selección se harán más efectivos pues la visión integral del hombre y no sólo con el énfasis —un tanto estático— de los requisitos del cargo, redundarán en hombres seleccionados con afinidad más integral a la organización de tal forma que puedan jugar el papel relevante y cambiante que se espera de ellos.

Con el análisis organizacional hecho en la forma propuesta, se podrán identificar las competencias clave requeridas y éste será el mejor marco para orientar el desarrollo con opciones más realistas de cambio personal y con resultados más productivos de esta inversión.

Los procesos de medición del trabajo darán la base para el uso de varios enfoques, aun en forma simultánea, que se requieran ante opciones como el pago por competencia, pago con un enfoque de procesos o el tradicional enfoque de cargos.

Los procesos de evaluación del desempeño podrán manejarse diferenciando los problemas del qué (las

contribuciones esperadas), los del cómo (la ejecución del trabajo según el contexto previsto con la identificación de las situaciones que ayudan o impiden el desempeño en la organización) y los del quién (el análisis de las competencias que tiene la persona y el uso y aprovechamiento de ellas).

**Factores y grados**

QUÉ	CÓMO	QUIÉN
Alcance de la responsabilidad	Toma de decisiones	Responsabilidades (grados)
1. Implementación	A. Procedimientos	1. Asesoría
2. Colaboración	B. Pareceres	2. Tareas
3. Consejo	C. Políticas	3. Supervisión
4. Paralelo	D. Directrices	4. Prevención
5. Compañía	E. Guías	5. Selección
6. Dirección	F. Orientaciones	6. Ases. Organizacional
Alcance de la responsabilidad	Formuladas de manera	Experiencia (grados)
1. Nominal	1. Menoradas	1. General
2. Bajo	2. Frecuentes	2. Grupos
3. Medio	3. Anuales	3. Funcional
4. Alto	4. Significativas	4. Organizacional
Alcance de la responsabilidad	Utilización del desempeño	Competencias (grados)
1. Básico	A. Histórico	1. Básico
2. Significativa	B. Analítico	2. Medio
3. Importante	C. Deductivo	3. Alto
4. Determinante	D. Inductivo	4. Superior

**¿Qué se espera del cargo o rol?**

Para determinar y medir un cargo o rol se utilizan tres consideraciones.

El alcance se refiere al límite de la responsabilidad o expectativa que se ha asignado. Se puede ver por la amplitud del involucramiento (y no por la intensidad de él) en distintos tipos de procesos, operaciones y/o funcio-

nes de la organización. Tiene relación con la dimensión de las asignaciones geográficas o responsabilidad por volúmenes o montos de productos o servicios.

La *valoración estratégica* busca ponderar las contribuciones de los cargos (o roles) por aquellos factores que la organización ha identificado como críticos para su éxito (se pueden incluir: la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la incidencia en los resultados del largo plazo). Este factor es muy significativo si estos aportes se identifican por el valor agregado, por el rol y/o por la creación de valor para la organización, asignable a él.

La *incidencia del rol* mide la intensidad o impacto que tiene el cargo (o rol), mediante el tipo de acciones, para producir los resultados. Es importante entender la posibilidad de afectación del resultado de acuerdo con el tipo de responsabilidades asignadas.

### ¿Cómo se logran las expectativas?

Las circunstancias o reglas de juego previstas se pueden medir mediante el análisis de:

La *iniciativa y mejoramiento*: Se refiere a las propuestas y sugerencias que se espere que (el rol o cargo) dé en función de los retos, desafíos y oportunidades que le representan y las expectativas y responsabilidades que se le asignan. Están en relación inversa a las guías y orientaciones que se reciben de la organización, y son relacionables con la cantidad de pensamiento que debe ser autogenerado para el cumplimiento del rol.

La *toma de decisiones*: Describe la puesta en marcha de acciones o toma de riesgo en forma autónoma, sin necesidad de consulta y en proporción al nivel de autonomía definida por la organización.

Se debe tener en cuenta el menor o mayor nivel de intervención del superior inmediato o de autoridades funcionales, y los sistemas y periodicidad de control establecidos. También hay que considerar la existencia de comités y su papel en ellos, la autoridad que se les ha asignado y la toma colegiada de las decisiones.

El nivel de toma de decisiones es también claramente relacionable con el sistema normativo de la organización dependiendo del grado de precisión y especificidad de la forma en que define la actuación y la autonomía.

La *utilización del pensamiento*: Está referida al esfuerzo de pensamiento para resolver los problemas y situaciones que se enfrentan en el cargo.

Este ajuste conceptual está en relación con las referencias o guías que proporciona la organización para solucionar los problemas ubicando hechos conocidos, identificando elementos relevantes en una situación, integrando y relacionando elementos o usando la intuición para anticipar o innovar alternativas.

### ¿Quién se requiere para desempeñar el rol?

La identificación y medición se logra mediante la determinación de:

Las *competencias personales*: O características individuales, son aquellos requisitos que se deberían tener para cumplir las expectativas dentro de las circunstancias previstas por la organización. Hay tres tipos:

- Los *requerimientos personales*: Están referidos a características y capacidades (flexibilidad, proactividad, iniciativa) necesarias para enfrentar las necesidades y retos del rol.
- La *actuación en la organización*: Se relaciona con los hábitos y conductas necesarias para desempeñar su rol, y las relaciones con las personas para entenderse y tener las interacciones en procura de la satisfacción de las expectativas del rol (orientación al cliente y a los resultados, negociación).
- Las de *manejo y liderazgo*: Para cumplir con las responsabilidades de dirección, control y desarrollo de personas que están bajo su dependencia, y las de liderazgo para jugar el papel requerido en el funcionamiento de los equipos a que pertenece, o en el liderazgo de su grupo, cuando fuese requerido (trabajar en equipo, delegar, crear compromiso).

Las *competencias técnicas*: Son el requisito de conocimientos y experiencia que demanda el rol, el cual puede haber sido obtenido por la educación formal, por el ejercicio profesional dentro de su campo especializado o por la combinación de estas dos opciones.

La *trayectoria y experiencia*: Es la práctica o ejercicio del conocimiento y se refiere a los requerimientos para ejercer roles más simples y en forma individual o roles de gran exigencia por involucrar el manejo de recursos y procesos organizacionales más amplios y complejos.

### PERSONALIZACIÓN DEL SISTEMA

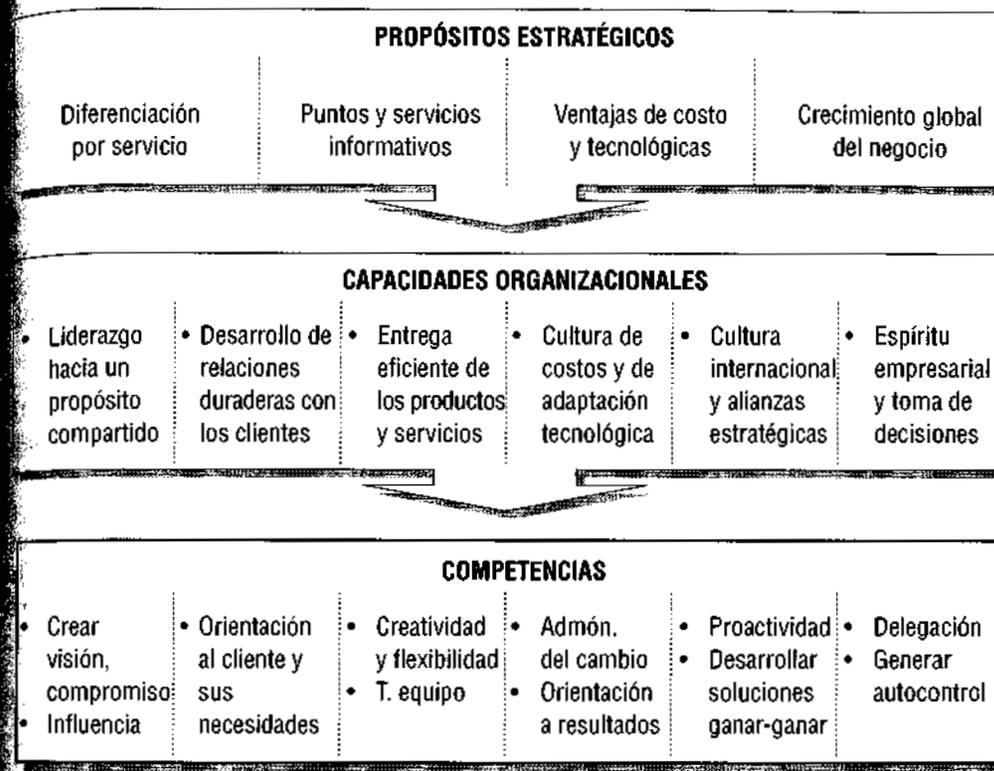
En forma complementaria a las tres matrices básicas que, cómo y quién el sistema prevé la utilización de matrices específicas para la medición de las competencias personales requeridas y para el valor estratégico aportado.

1. *Construcción de la matriz de competencias*: Se fundamenta en la utilización de la secuencia de definición que existe entre los propósitos estratégicos, las capacidades organizacionales y los comportamientos y capacidades de la gente. En la figura de la página siguiente se ilustran ejemplos de estos tres niveles.

La matriz, entonces, se construye con las competencias definidas y los grados de requerimientos, para calificar en ella las exigencias en cada cargo.

2. *Construcción de la matriz de valor estratégico*: Existen dos consideraciones que son útiles para definir las dimensiones de la matriz:

- Las fuentes de generación de valor y ventaja competitiva: Tienen relación con la identificación y ponderación que da la organización a opciones que le son útiles en estos dos propósitos. Por ejemplo, y dependiendo de la estrategia, podrían incorporarse elementos tales como información, tecnología, imagen, marca(s), creación de valor económico, servicio al cliente, etc.
- Importancia de la contribución: Permite discriminar y ponderar la consideración de amplitud y



tiempo en que se genera la ventaja competitiva. En esta dimensión de la matriz se pueden medir el alcance de los procesos y también la trascendencia que se tendría en el tiempo. En el siguiente gráfico se muestran ejemplos de los pasos relativos que tendrían diferentes tipos de cargos.

### MATRIZ DE VALOR ESTRATÉGICO



Gráfico 5.4 Matriz de valor estratégico.

## CUANTIFICACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA

Los grados de los factores tienen representación numérica en matrices que interrelacionadas generan un puntaje o valor del cargo.

Estas matrices tienen unos valores universales o podrían tener ponderaciones diferentes si se quisieran enfatizar algunos de los conceptos para dar mayor realce en función de los valores y estrategias de la organización objeto del proceso de valoración.

El sistema de valoración TotalValue cuenta con una herramienta de software que permite agilizar y optimizar la valoración de cargos. El software es muy amigable con el usuario, diseñado bajo un esquema de pantallas y ventanas, en las cuales se utilizan botones muy puntuales para realizar ciertos procesos. Además, en cada pantalla se presenta un botón de ayuda donde se encuentra información sobre el proceso realizado por cada opción.

Los principales módulos o funciones del software TotalValue son:

### Descripción de cargos

Mediante este módulo se permite el registro y consulta de las descripciones de los cargos que conforman la base de datos de la organización.

### Análisis y valoración de cargos

Es el objetivo principal del sistema. Se tienen tres posibilidades de valorar los cargos, detallada, simplificada y rápida. Dependiendo de las necesidades y agilidad para valorar es posible seleccionar el mejor método de valoración.

Una vez se tengan valorados los cargos, se puede realizar un análisis de consistencia para determinar si las valoraciones son adecuadas.

### Informes/listados

Mediante este módulo se obtienen los diferentes listados o reportes del sistema, ya sea de las valoraciones y/o de las descripciones de cargos.

## Seguridad

Mediante este módulo se definen las autorizaciones para el uso del sistema de los diferentes usuarios.

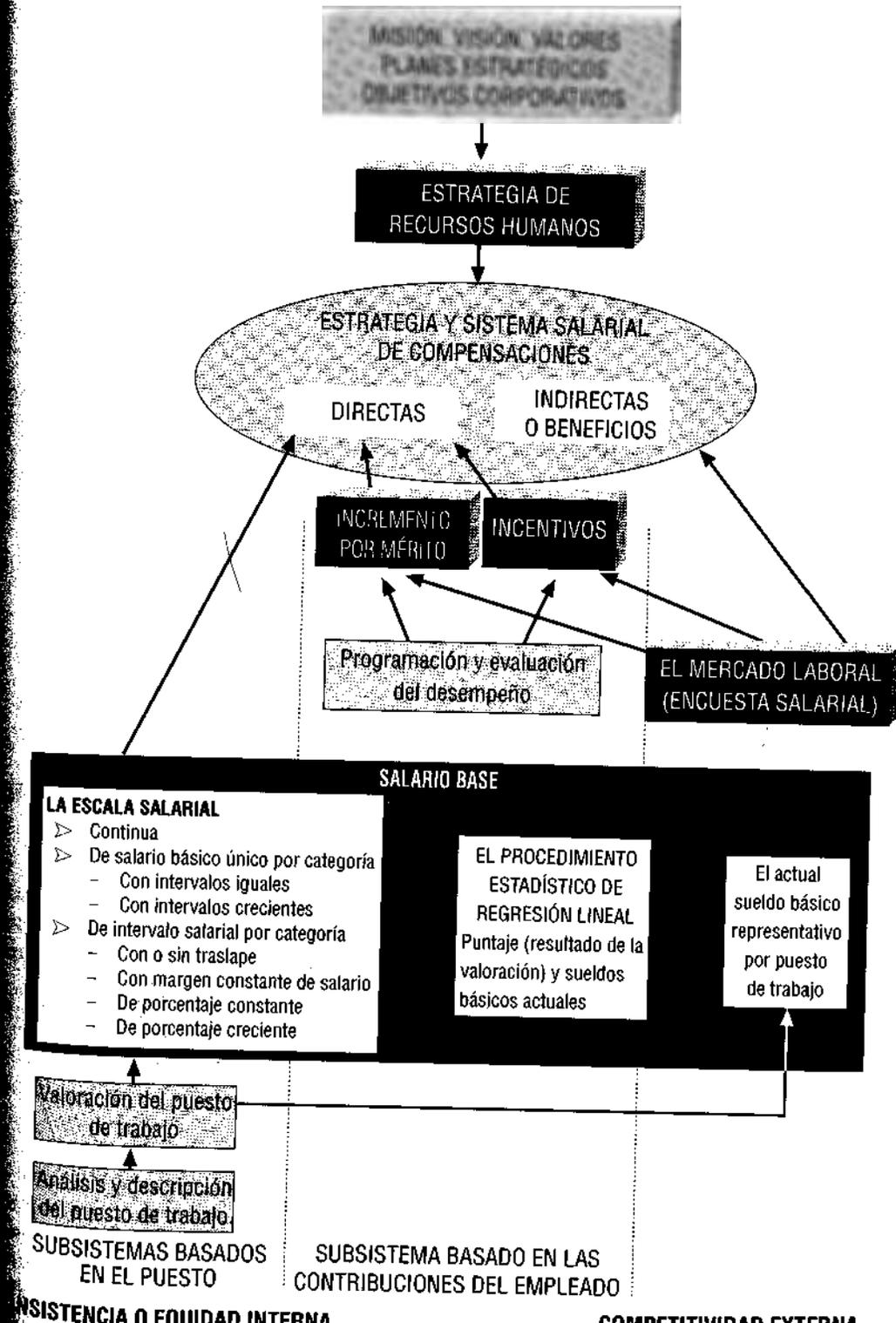
## Funciones de soporte

Este módulo permite entre otros, importar y exportar información en formato excel, hacer copias de seguridad backup, restaurar archivos.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Cuál es la característica básica de los métodos de valoración cuantitativos?
- ¿En cuáles conceptos se fundamenta el método de puntos por factor?
- Describa los pasos del proceso para valorar puestos mediante el método de puntos por factor.
- ¿Cuál es la función de los puestos “clave” en el proceso de valoración?
- ¿Qué características se deben tomar en consideración para seleccionar un puesto clave?
- ¿Qué requisitos debe cumplir un factor para ser seleccionado como tal?
- Relacione algunos de los factores habitualmente utilizados.
- ¿Qué argumentos se exponen en el libro para no incluir los factores condiciones ambientales y riesgos en el proceso de valoración?
- ¿Qué mide la escala de grados por factor en el método de puntos por factor?
- ¿Cómo determinar los puntajes de los grados de los factores en el método de puntos por factor?
- ¿En qué consiste y qué representa la ponderación de los factores en el método de puntos por factor?

- ¿Qué debe contener el manual de valoración de puestos?
- ¿En qué consiste el método de comparación de factores?
- ¿En qué consiste la clasificación de puestos clave por factor en el método de comparación de factores?
- ¿Cómo se efectúa la distribución de los sueldos de los puestos clave por factores?
- ¿Cómo crear la escala de valoración de puestos en el método de comparación de factores?



# CAPÍTULO 6

## Estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto

### INTRODUCCIÓN

Una de las decisiones de la gerencia al definir un esquema organizacional es la referente a las políticas salariales; una adecuada estructura retributiva debe:

• Respaldo o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.

• Adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

Para cumplir con estos dos aspectos existen múltiples factores a ponderar en el diseño del sistema de compensaciones. Opciones entre las que se puede elegir o que se pueden combinar para que ajusten perfectamente con la organización; no existen términos absolutos sino un me-

Una de las decisiones fundamentales de la gerencia al definir un esquema organizacional es la referente a las políticas salariales. Una adecuada estructura retributiva debe:

- Respaldo o facilitar el logro de la "misión", "visión", estrategia y objetivos de la empresa.
- Adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

nú del cual se podrán extraer elementos y mezclarlos. Para tal fin se debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Se pagará fundamentalmente sobre una base fija —mediante salarios base— o se variará dependiendo de criterios como el nivel de rendimiento individual o grupal? ¿Qué grado de “apalancamiento” o en qué proporción estará el salario básico frente al salario variable?
2. ¿La remuneración fija de la empresa que tiene cobertura nacional será igual o no en todas las regiones del país?
3. ¿Cuál es la relación entre promoción y salario base?
4. ¿Cómo adaptar la estructura de salarios base, al costo de vida?
5. De aplicar el salario variable, ¿se dará más importancia a las retribuciones individuales o de grupo? ¿a las de corto plazo (retribuciones diarias o semanales) o a las de largo plazo (propiedad de acciones con posibilidad de venta en el momento de la jubilación o retiro)?
6. ¿Retribuirá las habilidades y conocimientos o cualificación que tenga el empleado y que excedan los requisitos mínimos establecidos para su desempeño?
7. ¿Aplicará a todos sus empleados el mismo plan de retribuciones o será diferencial en función del nivel y/o grupo al que pertenezca?
8. ¿Serán los salarios inferiores, iguales o superiores a los del mercado?
9. ¿Tratará la empresa de motivar a sus empleados sólo a través de retribuciones económicas o tendrán también importancia las recompensas no monetarias como son un trabajo interesante, autonomía, oficina virtual, la seguridad del empleado, etc.?
10. ¿Tendrán los trabajadores acceso a información de los niveles de retribución de otros empleados y a la

forma en que éstos se deciden o se ocultará tal información?

1. ¿Las decisiones sobre retribuciones se tomarán de forma centralizada o se delegarán?

Al diseñar un sistema salarial, y las políticas salariales, se debe pensar de manera estratégica. Esto implica estar supeditado a la visión, misión, estrategias y objetivos empresariales, a remunerar preferencialmente los puestos de trabajo que más valor agreguen en la consecución de los objetivos de la empresa; armonizar con otras técnicas de gestión de recursos humanos, *v. gr.* con el diseño de puestos de trabajo, para que éstos sean enriquecidos, flexibles, relativamente autónomos, dinámicos, de modo que permitan percibir su utilidad dentro de los procesos, y con el sistema de programación del desempeño, de reclutamiento y selección de personal.

El negocio de la empresa, así como su estrategia de recursos humanos, deben guiar el uso de las herramientas de remuneración y no lo contrario.

Es aconsejable garantizar la participación de empleados tanto en el diseño como en la gestión de los planes de retribución; proporcionarles la oportunidad de describir lo que hacen. Esto puede ser a través de la red de información empresarial computarizada; así se mejora la aceptación de los resultados de la clasificación del puesto de trabajo y se aplica el concepto global de equidad.

## FINALIDAD DEL SALARIO BASE EN EL SISTEMA GENERAL DE COMPENSACIONES O RETRIBUCIONES

Al como se expresó en capítulos anteriores, la retribución total o compensación es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Ésta consta de cuatro componentes:

1. *Salario base*, definido como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el “desempeño” del puesto de trabajo, en función del nivel de comple-

Remunerar preferencialmente los puestos de trabajo que más valor agreguen en la consecución de los objetivos de la empresa; armonizar la estructura salarial con el diseño de puestos de trabajo, con el sistema de programación del desempeño, de reclutamiento y selección de personal, son parte de la estrategia de un sistema salarial.

Es aconsejable garantizar la participación de los empleados, tanto en el diseño como en la gestión de los planes de retribución.

alidad de éste, y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.

- *Incrementos por mérito*, es el aumento periódico de la asignación básica según los niveles de rendimiento.
- *Incentivos salariales*, son los programas destinados a recompensar de manera variable (es decir, seguir la productividad del periodo) a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Tales incentivos pueden presentarse en formas diversas, incluyendo primas y participación en los beneficios de la empresa, etc.
- *Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios*, que se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del servicio prestado. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, a la familia del mismo, pensiones, descansos remunerados, etc.

La proporción en que cada uno de ellos aparece varía de una empresa a otra.

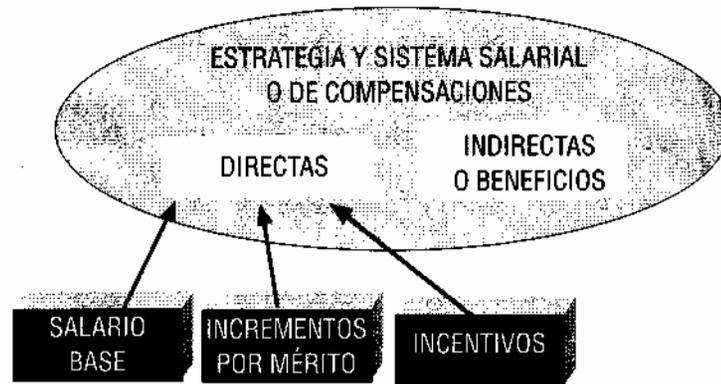


Figura 6.1 Componentes de las retribuciones directas en el sistema de compensaciones.

El sueldo, salario base, o asignación básica es la retribución por el tiempo que un empleado recibe regularmente, ya sea pagada por horas, semanas, quincenas o meses; a menudo significa un buen porcentaje de los ingresos totales del trabajador, en especial cuando éste no recibe incentivos o remuneraciones por rendimiento o por

otras competencias. El sueldo es el punto de referencia del "asalariado" para formarse una idea sobre la equidad con la cual es tratado. Si percibe que no es retribuido de manera equitativa, se producirán efectos negativos en su productividad (retrasos, ausentismo, rotación de trabajo, huelgas, etc.), mientras que una impresión de equidad se reflejará positivamente en el ambiente organizacional.

Un primer aspecto que debe abordar la gerencia en la definición del sistema de remuneración es la retribución en función del puesto de trabajo, lo cual presupone establecer un salario básico de acuerdo con el nivel de complejidad del mismo, su función en la productividad organizacional mas no lo bien que el titular del puesto lo realice. De esta manera la fuente inicial para la toma de decisiones sobre asignaciones básicas es el puesto de trabajo y no el rendimiento del individuo en dicho puesto. El puesto de trabajo, de por sí, está diseñado para agregar valor, aportar o contribuir a la productividad de la organización. La mayoría de las empresas utiliza este método, u otro similar, como parte del sistema para remunerar a su fuerza laboral, fundamentalmente porque no hay métodos alternativos básicos que sean rentables y que se puedan aplicar a todos los casos.

Los objetivos primarios de los sistemas de remuneración son: ser equitativos al interior de la empresa y competitivos en relación con las empresas que concurren al mercado laboral demandando el mismo tipo de mano de obra, de manera que permita a la organización atraer y conservar empleados.

Los objetivos primarios de los sistemas de remuneración son: ser equitativos al interior de la empresa y competitivos en relación con el mercado laboral.

También se puede hablar de una "equidad salarial general" que se manifiesta en dos sentidos:

- La interna, que hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa según el puesto de trabajo y el desempeño.
- La externa, que apunta a lo estimado como remuneración justa con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

alidad de éste, y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.

- *Incrementos por mérito*, es el aumento periódico de la asignación básica según los niveles de rendimiento.
- *Incentivos salariales*, son los programas destinados a recompensar de manera variable (es decir, seguir la productividad del periodo) a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Tales incentivos pueden presentarse en formas diversas, incluyendo primas y participación en los beneficios de la empresa, etc.
- *Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios*, que se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no son retribución propiamente del servicio prestado. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, a la familia del mismo, pensiones, descansos remunerados, etc.

La proporción en que cada uno de ellos aparece varía de una empresa a otra.



Figura 6.1 Componentes de las retribuciones directas en el sistema de compensaciones.

El sueldo, salario base, o asignación básica es la *retribución por el tiempo* que un empleado recibe regularmente, ya sea pagada por horas, semanas, quincenas o meses; a menudo significa un buen porcentaje de los ingresos totales del trabajador, en especial cuando éste no recibe incentivos o remuneraciones por rendimiento o por

otras competencias. El sueldo es el punto de referencia del "asalariado" para formarse una idea sobre la equidad con la cual es tratado. Si percibe que no es retribuido de manera equitativa, se producirán efectos negativos en su productividad (retrasos, ausentismo, rotación de trabajo, huelgas, etc.), mientras que una impresión de equidad se reflejará positivamente en el ambiente organizacional.

Un primer aspecto que debe abordar la gerencia en la definición del sistema de remuneración es la retribución en función del puesto de trabajo, lo cual presupone establecer un salario básico de acuerdo con el nivel de complejidad del mismo, su función en la productividad organizacional mas no lo bien que el titular del puesto lo realice. De esta manera la fuente inicial para la toma de decisiones sobre asignaciones básicas es el puesto de trabajo y no el rendimiento del individuo en dicho puesto. El puesto de trabajo, de por sí, está diseñado para agregar valor, aportar o contribuir a la productividad de la organización. La mayoría de las empresas utiliza este método, u otro similar, como parte del sistema para remunerar a su fuerza laboral, fundamentalmente porque no hay métodos alternativos básicos que sean rentables y que se puedan aplicar a todos los casos.

Los objetivos primarios de los sistemas de remuneración son: ser equitativos al interior de la empresa y competitivos en relación con las empresas que concurren al mercado laboral demandando el mismo tipo de mano de obra, de manera que permita a la organización atraer y conservar empleados.

Los objetivos primarios de los sistemas de remuneración son: ser equitativos al interior de la empresa y competitivos en relación con el mercado laboral.

También se puede hablar de una "equidad salarial general" que se manifiesta en dos sentidos:

- La interna, que hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa según el puesto de trabajo y el desempeño.
- La externa, que apunta a lo estimado como remuneración justa con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

La retribución basada en el puesto se fundamenta en el valor relativo de los puestos entre sí y hace parte del concepto de equidad interna.

La *retribución basada en el puesto de trabajo* se fundamenta en el valor relativo de los puestos entre sí al interior de la compañía. Es decir, según su nivel de complejidad, dificultad, exigencia, aptitud e importancia dentro del proceso productivo o de gestión que le es propio; hace parte del concepto de equidad interna y externa, fundamentado en la premisa de que se paga por realizar las tareas propias de unos puestos definidos. Aquí adquiere mucha importancia la "descripción del puesto de trabajo" que le señala al trabajador lo que debe hacer, y especialmente los  *criterios de desempeño* que allí deberán estar contenidos.

Las ventajas de este sistema radican en el hecho de ser objetivo, sistemático, relativamente fácil de fijar y de administrar; no obstante, se le adjudican una serie de pequeños inconvenientes, como son:

- Debe estar en continua adaptación de acuerdo con la dinámica de la organización.
- La existencia de apreciaciones personales tanto en la valoración de los puestos como en la estructuración de las escalas genera un cierto matiz de subjetividad, y a pesar de los esfuerzos que se hagan hacia la objetividad, ésta no será absoluta.
- Si bien es cierto que una remuneración competitiva basada en el puesto de trabajo atrae y retiene empleados, es necesario combinarla con remuneraciones variables basadas en el rendimiento, para obtener una alta productividad.

## LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS BÁSICOS DE ACUERDO CON EL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Para determinar la estructura de sueldos básicos se deberán convertir a términos monetarios los valores relativos de los trabajos que fueron establecidos mediante técnicas estudiadas en los capítulos anteriores.

La valoración de puestos constituye el factor inicial pero no el único en la determinación de la estructura de remunera-

neraciones. Adicionalmente es necesario considerar otros factores: unos de índole interna, como la capacidad financiera de la organización, cuyo conocimiento permite mantener los costos dentro de límites aceptables; o de índole externa, como el nivel de salarios que prevalece en la zona o industria; las políticas, definiciones o normatividad gubernamental.

En el evento de no existir una valoración cuantitativa, la definición de la "asignación" o sueldo básico se hace mediante apreciación de la gerencia o como resultado de una negociación individual o colectiva con los trabajadores.

A continuación se relacionan los diferentes sistemas de valoración de puestos y sus correspondientes métodos de asignación de salarios básicos.

### *Sistemas de jerarquización y clasificación por categorías:*

En estos sistemas no existe una valoración de los puestos de trabajo en términos absolutos, que faciliten la estimación en términos monetarios; en consecuencia, se hace siguiendo las apreciaciones de la gerencia de la empresa o por medio de negociación con los representantes de los trabajadores o con cada uno de los empleados.

### *Sistema de comparación de factores:*

Las asignaciones básicas resultan directamente de la denominada tabla de valoración traducida en términos monetarios, comparando factor por factor de cada uno de los puestos con los denominados puestos clave.

### *Otros sistemas cuantitativos:*

Habitualmente es el resultado del tratamiento estadístico mediante el procedimiento de "mínimos cuadrados" del diagrama de dispersión, o "nube de puntos", conformado en un plano cartesiano por la posición de los puestos según sus puntajes o valores relativos y sus correspondientes asignaciones básicas actuales, determinando con la mayor precisión posible la línea de ajuste entre las dos variables (puntos, sueldos actuales).

La valoración de puestos constituye el factor inicial en la determinación de la estructura de remuneraciones, pero no es el único; es necesario considerar otros factores como capacidad financiera de la organización, nivel de salarios que prevalece en la zona o industria; políticas, definiciones o normatividad gubernamental.

Existen diferentes sistemas de valoración de puestos y sus correspondientes métodos de asignación de salarios básicos como:

- Sistemas jerarquizados y clasificación por categorías.
- Sistema de comparación de factores.
- Otros sistemas cuantitativos.

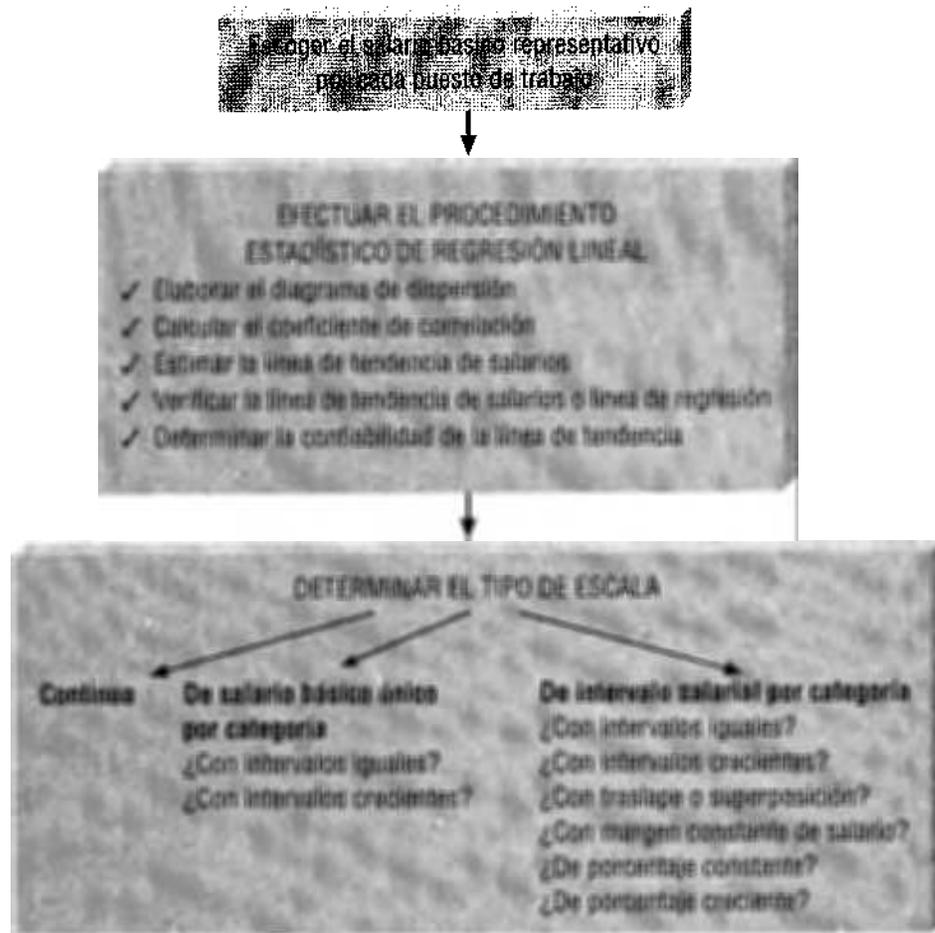


Figura 6.2 Procedimiento de estimación de estructura de salarios básicos de acuerdo con el sistema de valoración de puestos de trabajo.

Bajo este último criterio se desarrollará el presente capítulo.

### ¿CÓMO ESCOGER EL SUELDO BÁSICO ACTUAL REPRESENTATIVO POR CADA PUESTO DE TRABAJO?

1. El primer paso es filtrar el concepto de sueldo básico actual en cada uno de los puestos desempeñados por cada empleado, de manera que se obtenga la más precisa base de comparación; para ello se deben considerar los siguientes parámetros:

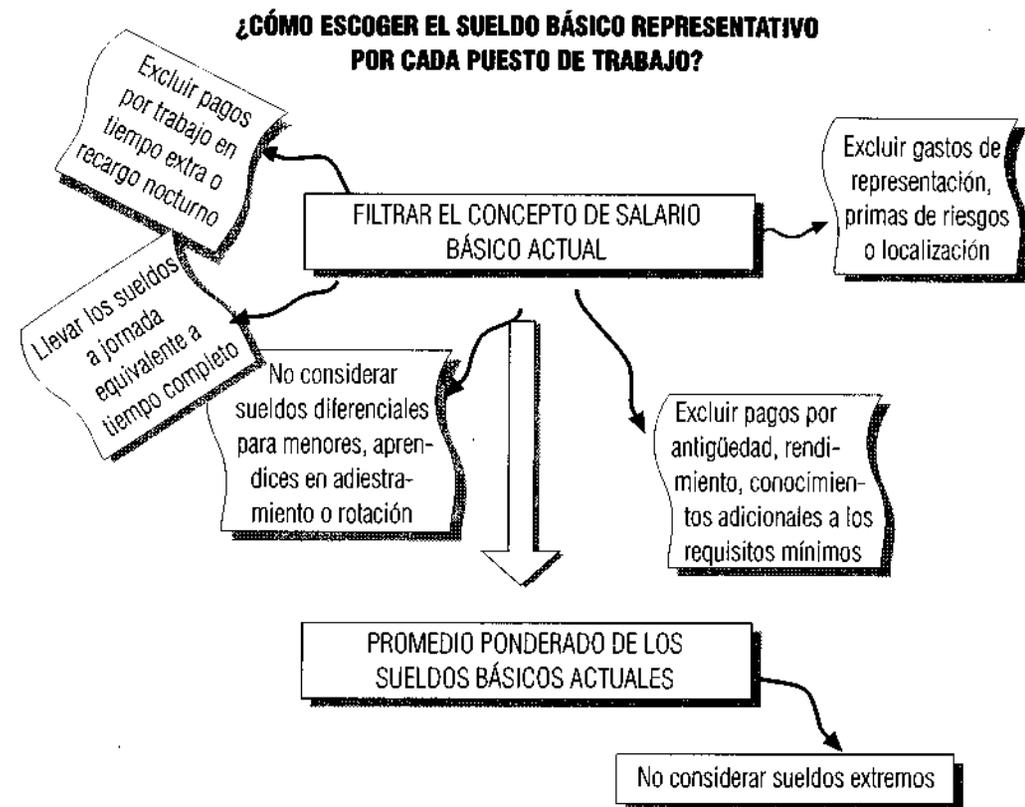


Figura 6.3 Aspectos a tener en cuenta para escoger el sueldo básico representativo.

- Que los puestos tengan la misma vinculación o jornada diaria, semanal o mensual. Cuando se tienen empleados con vinculaciones en "jornada parcial" o a "tiempo parcial" (quienes trabajan menos horas que los empleados de planta o tiempo completo), o dicho de otra manera, con vinculaciones inferiores a la jornada ordinaria, se deberán llevar los sueldos a la jornada equivalente a tiempo completo; así, para que un puesto de trabajo con jornada de seis horas día y sueldo básico de \$18.000 mensual tenga una base equitativa de valoración, quedará registrado con su equivalente en ocho horas día, \$24.000.
- Que no se incluyan las retribuciones por trabajo en tiempo extraordinario o suplementario o de horas extras, o recargo nocturno, aunque este pago se presente de manera habitual.

- Que los sueldos se relacionen para todos los casos teniendo en cuenta los mismos periodos de reconocimiento y pago, ya sean semanales, quincenales o mensuales.
  - Que se registren las sumas fijas recibidas en función de la complejidad de la tarea, sin tomar en consideración los pagos inherentes al mérito personal, llámese rendimiento, antigüedad, conocimientos (prima técnica), etc.
  - Que se excluyan pagos por gastos de representación, primas de riesgo o localización.
  - Que se excluyan los salarios diferenciales por el hecho de ser desempeñados por menores de edad, aprendices, "encargados" temporales, en adiestramiento o rotación.
  - Que se excluyan las asignaciones de empleados que han sido transferidos a puestos inferiores sin disminución de sueldo.
2. Una vez depurado el concepto de sueldo básico para cada empleado, es necesario decidir el sueldo representativo por puesto de trabajo.

Resultado del proceso de valoración, todo el personal de la empresa o del área que ha sido objeto del estudio deberá quedar asignado a un puesto de trabajo; varias personas pueden quedar clasificadas en un solo puesto de trabajo o denominación de puesto, por ejemplo, ocho personas están ubicadas en el puesto de "secretaria". En estos casos, y sobre todo cuando se diseña por primera vez la estructura de salarios, es frecuente encontrar diferentes "sueldos" por puesto. Tenga presente las siguientes sugerencias:

- Elaborar una lista de los sueldos básicos de todos los empleados en cada puesto y calcular el salario promedio ponderado, el cual resulta de multiplicar los diferentes sueldos básicos por el número de ocasiones en que se presenta y luego dividirlo en el total de observaciones. El valor promedio es conveniente ya que es suficiente con un solo dato de asignación básica actual por puesto de trabajo

para ser ubicado en el plano cartesiano frente al valor relativo de la complejidad del puesto de trabajo; de otra parte, el valor promedio hace que el ajuste de la línea de tendencia salarial pueda ser menos costoso que si se utilizan otras "medidas de posición" como la mediana o la moda.

- En caso de presentarse sueldos extremos, que están muy alejados del promedio, es conveniente calcular el promedio ponderado sobre la base de los datos que caen dentro de los dos cuartiles centrales de la distribución de frecuencias de las retribuciones.

### PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO DE LA REGRESIÓN LINEAL

Es el procedimiento más preciso para definir el grado de ajuste de los salarios básicos de los puestos de trabajo y sus puntajes relativos. Consiste en determinar el valor de la recta:  $y = a + bx$ , calculada mediante la fórmula de los mínimos cuadrados o de la parábola expresada por  $y = a + bx + cx^2$ , obteniendo así la línea que mejor se ajuste a la nube de puntos que representa cada uno de los salarios representativos correspondientes a los puestos de trabajo de la empresa y sus respectivos puntajes. El proceso se inicia con el diagrama de dispersión.

#### Cómo elaborar un diagrama de dispersión

Como lo expresa Histoshi Kume<sup>1</sup>, es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

**Paso 1:** Reunir los pares de datos (puntajes-sueldos) que se van a estudiar, y organizar esa información en una tabla, en la cual se relacionan los valores de mínimo a máximo (o a la inversa, de máximo a mínimo) para  $x$ , que son los puntajes por puesto de trabajo; frente a cada uno de ellos, señalar el sueldo actual ( $y$ ). Es posible que los salarios básicos no queden debidamente ordenados, lo cual significa que se encuentran desfasados frente a los demás, pero para efectos de cálculo

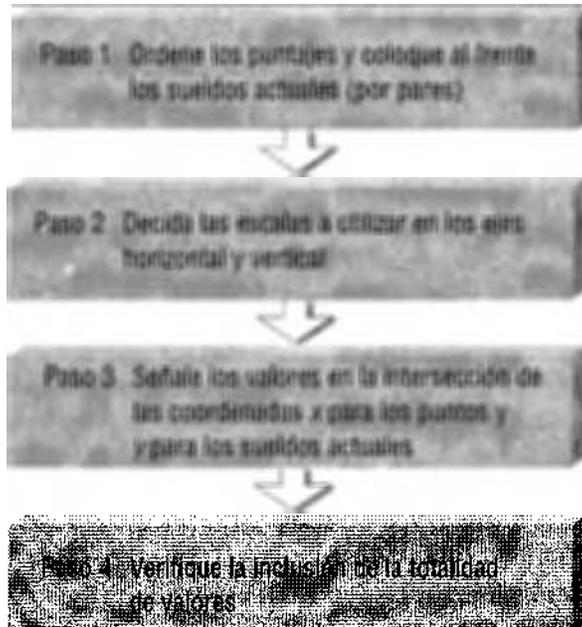
El procedimiento estadístico de la regresión lineal es el más preciso para definir el grado de ajustes de los salarios básicos de los puestos de trabajo y sus puntajes relativos.

1. Histoshi Kume, *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*, Editorial Norma, Colombia, 1992.

de la línea de tendencia es importante que se registren tal y como se los encontró.

- Paso 2:** Decidir las escalas que se van a usar en los ejes horizontal y vertical, de manera que ambas longitudes sean aproximadamente iguales, lo cual hará que el diagrama sea más fácil de leer. Use el eje horizontal para el factor  $x$  (variable independiente) y el vertical  $y$  para los salarios (variable dependiente).
- Paso 3:** Señalar los valores en la intersección de las coordenadas  $x$  (para los puntos) y  $y$  (para los sueldos actuales). Cuando se obtengan los mismos valores en diferentes observaciones se deben mostrar estos puntos haciendo círculos concéntricos (O), o registrar el segundo punto muy cerca del primero.
- Paso 4:** Verificar la inclusión de la totalidad de los valores, de manera que cualquier persona pueda comprenderlo rápidamente; a continuación se deben incluir el título del diagrama, el número de pares de datos, el título y las unidades de la abscisa y de la ordenada.

#### ¿CÓMO ELABORAR EL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN?

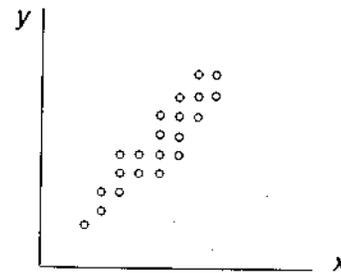


**Figura 6.4** Pasos para elaborar el diagrama de dispersión.

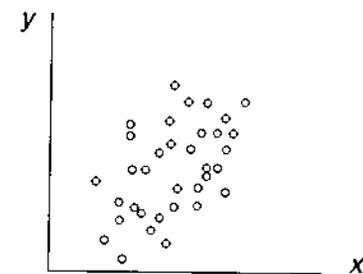
#### Cómo leer el diagrama de dispersión

Para leer la distribución general de los pares de datos a partir de un diagrama de dispersión, inicialmente se debe analizar la existencia de puntos muy apartados en el diagrama. En general, estos puntos apartados del grupo principal pueden ser el resultado de errores graves en la asignación de los actuales sueldos, o fueron causados por algún cambio en las condiciones de operación; es conveniente excluirllos del análisis correlacional. No obstante, en lugar de despreciarlos por completo se debe prestar mucha atención a la causa de esas irregularidades, porque frecuentemente se obtiene información muy útil al averiguar por qué ocurren.

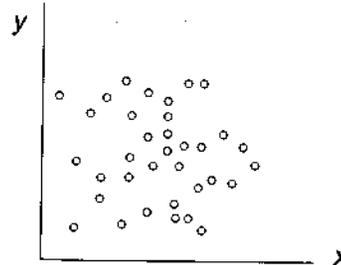
Hay muchas formas de dispersión, y algunas de las más típicas se dan en las figuras 6.5 a 6.10. En las figuras 6.5 y 6.6,  $y$  crece a la par con  $x$ ; esto es una correlación positiva. Cuando, en el caso de la figura 6.5, se muestra esta tendencia de una manera muy pronunciada, se dice que se presenta una *correlación positiva fuerte*. Las figuras 6.8 y 6.9 muestran el fenómeno opuesto a una correlación positiva, pues a medida que  $x$  aumenta,  $y$  disminuye, lo cual se denomina *correlación negativa*. La figura 6.8 muestra una *correlación negativa fuerte*. En la figura 6.7  $x$  y  $y$



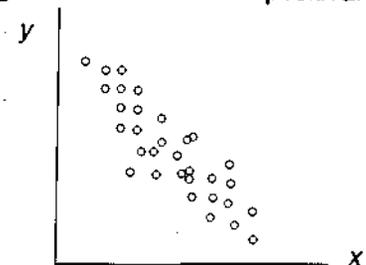
**Figura 6.5** Correlación positiva fuerte.



**Figura 6.6** Correlación positiva.



**Figura 6.7** No hay correlación.



**Figura 6.8** Correlación negativa fuerte.

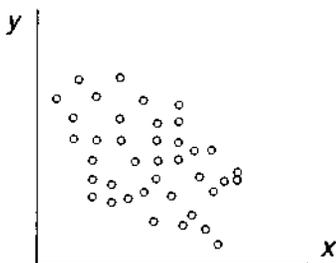


Figura 6.9 Correlación negativa.

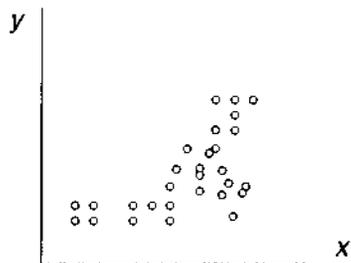


Figura 6.10 Correlación curvilínea o parabólica.

no tienen ninguna relación particular; en consecuencia se dice que no hay correlación. En la figura 6.10 a medida que  $x$  aumenta,  $y$  cambia en forma curva, presentándose entonces una *correlación curvilínea o parabólica*. Habitualmente en el caso de salarios, las correlaciones tienen la forma que se observa en las figuras 6.5, 6.6 y 6.10.

**El cálculo de los coeficientes de correlación**

Siguiendo con Kume<sup>2</sup>, si se quiere comprender la fuerza de la relación entre las variables  $x$  y  $y$  en términos cuantitativos, se utiliza el coeficiente de correlación según la siguiente definición:

$$r = \frac{S(xy)}{\sqrt{S(x,x) \cdot S(y,y)}}$$

donde

$$S(xx) = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 = \sum_{i=1}^n x_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n x_i\right)^2}{n}$$

$$S(y,y) = \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 = \sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{\left(\sum_{i=1}^n y_i\right)^2}{n}$$

$$S(xy) = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) = \sum_{i=1}^n x_i y_i - \frac{\left(\sum_{i=1}^n x_i\right) \left(\sum_{i=1}^n y_i\right)}{n}$$

<sup>2</sup> *Ibidem.*

“ $n$ ” es el número de pares de datos,  $S(xy)$  se llama la covarianza o fórmula momento-producto.

El coeficiente de correlación,  $r$ , se encuentra en el rango  $-1 < r < 1$ . De ser superior a 1, ha ocurrido un error de cálculo. En el caso de una correlación positiva fuerte entre los valores de  $x$  y de  $y$  se obtiene un valor cercano a +1; cuando  $r$  está cerca de 0, se nota una correlación débil. Cuando  $r = 1$ , los datos aparecerán en línea recta. En caso de correlaciones débiles es necesario prepararse para ajustes drásticos en todo el sistema salarial, que posiblemente incluyan el rediseño de varios puestos de trabajo u otras acciones de carácter administrativo.

Ejemplo: coeficiente de correlación para los datos consignados en la tabla siguiente:

x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy
183,00	20,00	33.489,00	400,00	3.660,00
263,00	28,00	69.169,00	784,00	7.364,00
276,00	30,00	76.176,00	900,00	8.280,00
313,00	30,50	97.969,00	930,25	9.546,50
356,00	31,00	126.736,00	961,00	11.036,00
404,00	31,00	163.216,00	961,00	12.524,00
417,00	33,00	173.889,00	1.089,00	13.761,00
546,00	39,00	298.116,00	1.521,00	21.294,00
547,00	42,00	299.209,00	1.764,00	22.974,00
<b>3.305,00</b>	<b>284,50</b>	<b>1.337.969,00</b>	<b>9.310,25</b>	<b>110.439,50</b>

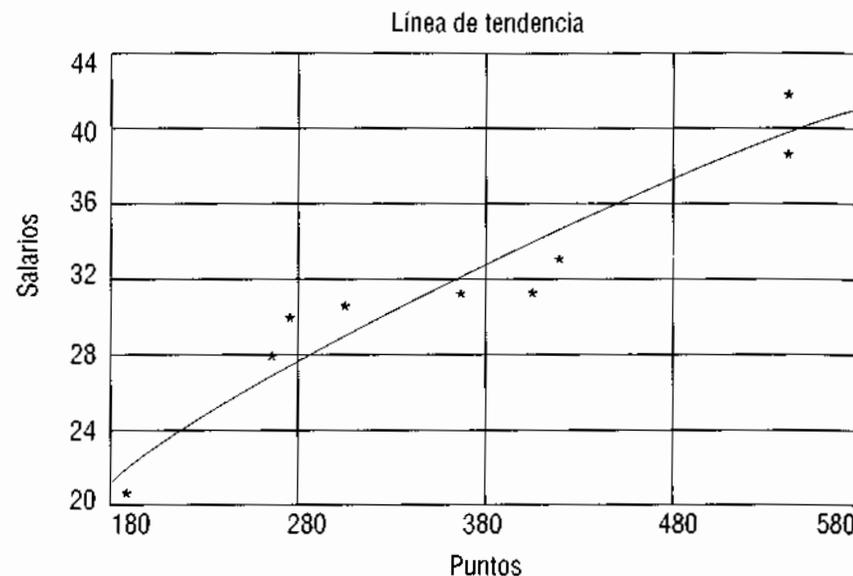
$$S(xx) = \sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n} = 1.337.969 - \frac{(3.305)^2}{9} = 1.337.969 - 1.213.669,44 = 124.299,56$$

$$S(yy) = \sum y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n} = 9.310,25 - \frac{(284,5)^2}{9} = 9.310,25 - 8.993,36 = 316,89$$

$$r = \frac{5.964,78}{\sqrt{124.299,56 \cdot 316,89}} = 0,9504$$

$$S(xy) = \sum x_i y_i - \frac{(\sum x_i)(\sum y_i)}{n} = 110.439,50 - \frac{940.272,50}{9} = 110.439,50 - 104.474,72 = 5.964,78$$

En este caso, el valor de  $r$  es 0,95; con ello se muestra una alta correlación positiva entre los puntajes y los salarios. Este método se denomina *análisis correlacional*.



(igual cantidad total de distancia respecto a una línea central tanto de los puntos por debajo como de los puntos por encima de ésta). Por medio del método de los mínimos cuadrados se obtienen  $a$  y  $b$  como los valores que minimizan la suma de los residuos.

Cuando la tendencia es de línea recta, la ecuación correspondiente es  $y = a + bx$ .

Las variables conocidas son  $x$  y  $y$ ; las incógnitas son  $a$  y  $b$ . Para conocer las incógnitas, la solución debe hallarse por medio de ecuaciones en un sistema de dos variables con dos incógnitas.

Continuando la tabla anterior y las fórmulas utilizadas para calcular el coeficiente de correlación se tiene que

$$b = \frac{S(xy)}{S(xx)} = \frac{5.964,78}{124.299,56} = 0,04799$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = (284,5 + 9) - (0,04799 * (3305 + 9)) = 31,6111 - (0,04799 * 367,2222) = 13,98917$$

De no haberse calculado el coeficiente de correlación mediante las fórmulas ya anotadas, se pueden también calcular los valores mediante las siguientes ecuaciones:

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

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

donde  $n$  = número de puestos valorados.

Si se continúa se obtiene:

$$a = \frac{380.652.180,50 - 365.002.547,50}{12.041.721 - 10.923025} = 13,98917$$

$$b = \frac{993.955,50 - 940272,50}{12.041.721 - 10.923.025} = 0,047799$$

conociendo  $b$ , para estimar  $a$  también se puede utilizar la fórmula  $a = \bar{y} - b\bar{x}$ .

### Qué es el análisis de regresión

Cuando de la relación entre  $x$  y  $y$  resulta una línea recta (producto de aplicar la fórmula  $y = a + bx$ ), este tipo de línea suele denominarse línea de regresión, donde  $y$  es la variable que se ajusta (o variable dependiente), y  $x$  es la variable inmodificable (o independiente). Así mismo  $a$  es una constante que señala el corte de la prolongación de la línea de regresión con el eje  $y$  o de los salarios básicos;  $b$  es denominado coeficiente de regresión o pendiente de la línea. La forma cuantitativa de captar la relación entre  $x$  y  $y$  se denomina *análisis de regresión*.

La forma cuantitativa de captar la relación entre  $x$  y  $y$  se denomina *análisis de regresión* y es producto de aplicar la ecuación  $y = a + bx$ .

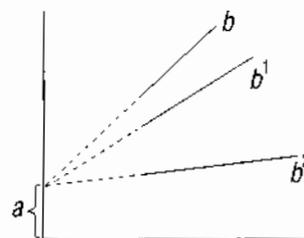


Figura 6.11 Líneas de regresión.

### Estimación de las líneas de regresión

La tendencia de una población en un plano cartesiano se expresa a través de una línea que representa el promedio

La tendencia de una población en un plano cartesiano se expresa a través de una línea que representa el promedio.

Una vez conocidas las incógnitas se procede a encontrar los valores de la línea de tendencia; para ello se remplazan en la ecuación los valores de la variable x; al hacerse el respectivo cálculo se define y o sueldo estimado o sueldo "ideal" por complejidad del puesto de trabajo, en relación con los sueldos actuales dentro de la empresa.

13,98917 + (0,04799 * 183)	=	22,771
13,98917 + (0,04799 * 263)	=	26,610
13,98917 + (0,04799 * 276)	=	27,234
13,98917 + (0,04799 * 313)	=	29,009
13,98917 + (0,04799 * 356)	=	31,073
13,98917 + (0,04799 * 404)	=	33,376
13,98917 + (0,04799 * 417)	=	34,000
13,98917 + (0,04799 * 546)	=	40,190
13,98917 + (0,04799 * 547)	=	40,238
<b>Total</b>	=	<b>284,501</b>

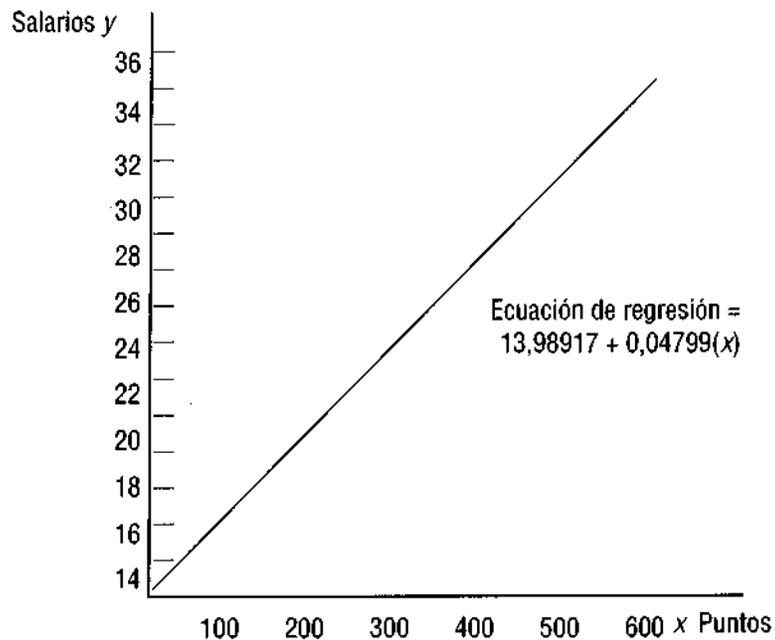


Figura 6.12 Línea de tendencia de sueldos estimados.

**Verificación de la línea de tendencia de salarios**

Para verificar la validez de la línea de tendencia de salarios se parte de las propiedades matemáticas de una línea de tendencia mediante el método de mínimos cuadrados, es

decir, los errores individuales positivos y negativos deben sumar cero.

y Sueldo actual	$\hat{y}$ Sueldo estimado	Error individual
20	22,771	2,771
28	26,610	-1,390
30	27,234	-2,766
30,5	29,009	-1,491
31	31,073	0,073
31	33,376	2,376
33	34,000	1,000
39	40,190	1,190
42	40,238	-1,762
	<b>284,501</b>	<b>-0*</b>

\*Este resultado (0) significa que la línea ha sido correctamente calculada.

Tabla 6.1 Cálculo de la suma de los errores individuales o diferencia entre los sueldos actuales y los sueldos estimados.

**Confiabilidad de la línea de tendencia compensacional**

La confiabilidad indica la variabilidad o dispersión de los valores observados alrededor de la línea de regresión o, como lo expresa Levin<sup>3</sup>, una línea será más exacta como estimador, cuando los puntos de datos caen cerca o a lo largo de ella (como lo muestra el gráfico 6.1a) que cuando están muy distantes de ella (como en el gráfico 6.1b). La confiabilidad de la línea de tendencia se puede estimar a través del cálculo del error estándar de estimación y la aplicación del teorema Tchebychek.

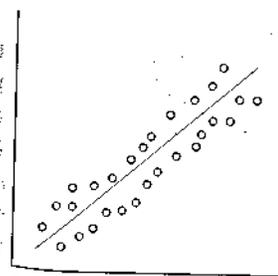


Gráfico 6.1a

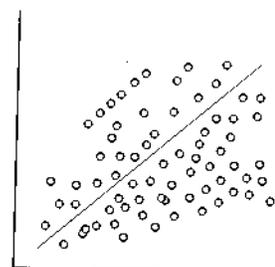


Gráfico 6.2b

<sup>3</sup> Richard I. Levin y David S. Rubin, *Estadística para administradores*, 6a. ed., Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.

Donde  $Y$  son los valores de los sueldos actuales y  $\hat{Y}$  los sueldos estimados en la línea de tendencia.

Si se toman los valores  $(Y - \hat{Y})$  tenemos:

$(Y - \hat{Y})$	$(Y - \hat{Y})^2$
2,771	7,678441
-1,39	1,9321
-2,766	7,650756
-1,491	2,223081
0,073	0,005329
2,376	5,645376
1,000	1
1,190	1,4161
-1,762	3,104644
	30,655827

**Tabla 6.2** Cálculo de los valores  $(Y - \hat{Y})^2$ .

$$Se = \sqrt{\frac{30,655827}{9 - 2}}$$

$$= \sqrt{4,37940386}$$

$$= 2,0927$$

$$Se = \sqrt{\frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{n - 2}}$$

Como se puede observar, el error estándar está en un límite de confiabilidad entre 96,5% y 99,7% de acuerdo con la regla de Tchebychek. Según este teorema, los datos que estén comprendidos entre  $\pm 1$ ,  $\pm 2$ ,  $\pm 3$  errores estándar tienen el 68%, 95,5% y 99,7% de posibilidad de abarcar todos los datos. Por consiguiente una curva que cubra el 95,5% de sus datos observados es confiable para la estimación.

El error estándar también se puede calcular mediante otro método, cuya fórmula es:

$$Se = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a \sum Y - b \sum xy}{n - 2}}$$

$$Se = \sqrt{\frac{9.310,25 - (13,98917 * 284,50) - (0,04799 * 110.439,50)}{9 - 2}}$$

$$= \sqrt{\frac{9.310,25 - 3.979,91887 - 5.299,99161}{7}}$$

$$Se = \sqrt{\frac{30,33953}{7}} = \sqrt{4,33421857} = 2,0819$$

### Cálculo de la tendencia parabólica

Hasta el momento se ha descrito el método de ajustar a una línea recta una línea de tendencia compensacional o salarial. En ocasiones, éstas, debido a la dispersión de los puntos, se describen mejor mediante curvas y no mediante líneas rectas. Para evitar este problema, a menudo se utiliza una curva parabólica,

$$\hat{Y} = a + bx + cx^2$$

$\hat{Y}$  = estimación del salario (variable dependiente)

$a, b, c$  = constantes numéricas

$X$  = valores en puntos

A manera de ejemplo tenemos los siguientes valores:

x (puntos)	y (sueldos)
183	98
269	105
276	116
313	124
356	136
414	195
432	244
516	312
547	415
3.300	1.745

Al graficarlo se observa que la nube de puntos tiene tendencia parabólica.

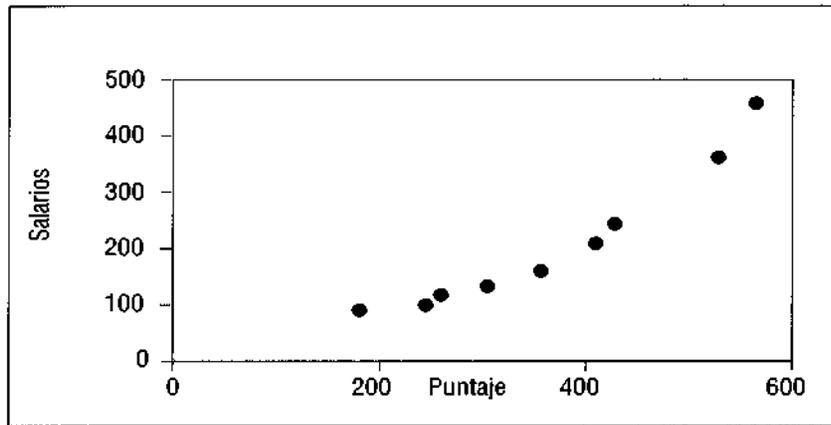


Gráfico 6.2 Diagrama de dispersión de sueldos con tendencia parabólica.

x	y	xy	x <sup>2</sup>	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
183	98	17.934	33.489	3.281.922	6.128.487	1121513121
263	105	27.615	69.169	7.262.745	18.191.447	4784350561
276	116	32.016	76.176	8.836.416	21.024.576	5802782976
313	124	38.812	97.969	12.148.156	30.664.297	9597924961
356	136	48.416	126.736	17.236.096	45.118.016	16062013696
414	195	80.730	171.396	33.422.220	70.957.944	29376588816
432	244	105.408	186.624	45.536.256	80.621.568	34828517376
516	312	160.992	266.256	83.071.872	137.388.096	70892257536
547	415	227.005	299.209	124.171.735	163.667.323	89526025681
3.300	1.745	738.928	1.327.024	334.967.418	573.761.754	2,61992E+11

Bajo la misma fórmula de la línea de tendencia:  $y = a + bx + cx^2$ . Se despejan los valores de  $a$ ,  $b$  y  $c$  con el siguiente conjunto de ecuaciones y luego se reemplaza  $x$  en cada uno de los puntajes resultado de la valoración de puestos:

$$c = \frac{(\sum x^2)^2 \sum y + n \sum xy \sum x^3 + (\sum x)^2 \sum x^2 y - n \sum x^2 \sum x^2 y - \sum x \sum x^3 \sum y - \sum x \sum x^2 \sum xy}{(\sum x^2)^3 + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

Dado que el denominador es común en todas las ecuaciones, en adelante se indicará con el símbolo (Delta).

$$b = \frac{(\sum x^2)^2 \sum xy + n \sum x^3 \sum x^2 y + \sum x \sum y \sum x^4 - n \sum xy \sum x^4 - \sum x \sum x^2 y \sum x^2 - \sum x^2 \sum x^3 \sum y}{\Delta}$$

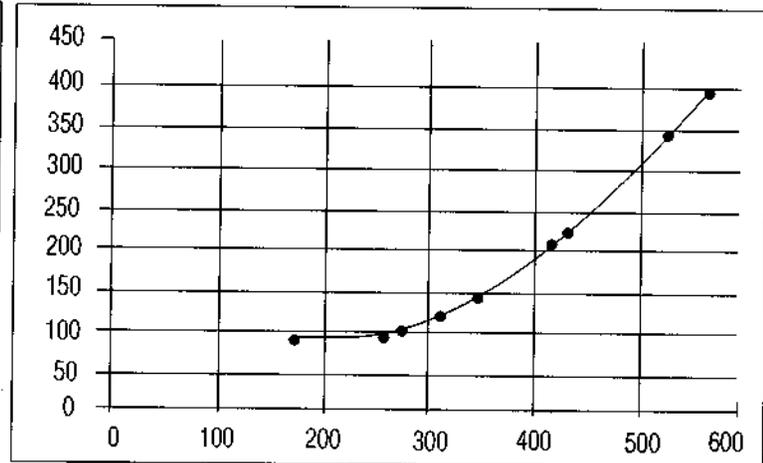
$$a = \frac{(\sum x^2)^2 \sum x^2 y + (\sum x^3)^2 \sum y + \sum x^4 \sum x \sum xy - \sum y \sum x^2 \sum x^4 - \sum xy \sum x^3 \sum x^2 - \sum x^2 y \sum x \sum x^3}{\Delta}$$

$$c = \frac{3,07293E+15 + 3,81572E+15 + 3,6478E+15 - 4,00059E+15 - 3,30401E+15 - 3,2359E+15}{2,33688E+18 + 2,96282E+18 + 2,8531E+18 - 3,12903E+18 - 5,02521E+18} = \frac{-4,04835E+12}{-1,44269E+15} = -0,002806107$$

$$b = \frac{1,30125E+18 + 1,72972E+18 + 1,5087E+18 - 1,74234E+18 - 1,46688E+18 - 1,32864E+18}{2,33688E+18 + 2,96282E+18 + 2,8531E+18 - 3,12903E+18 - 5,02521E+18} = \frac{1,79448E+15}{-1,44269E+15} = -1,243842383$$

$$a = \frac{5,89875E+20 + 5,74458E+20 + 6,3886E+20 - 6,06684E+20 - 5,62617E+20 - 6,34232E+20}{2,33688E+18 + 2,96282E+18 + 2,8531E+18 - 3,12903E+18 - 5,02521E+18} = \frac{-3,40781E+17}{-1,44269E+15} = 236,2120139$$

X	$\hat{Y}$
183	102,5625853
263	103,1771033
276	106,6695462
313	121,8008745
356	149,0389408
414	202,2168348
432	222,5590739
516	341,5322506
547	395,4427907
	= 1.745



Definida la línea de tendencia salarial básica, se debe entrar a considerar la escala o estructura de salarios como tal; ésta reflejará algunos de los aspectos de política salarial contando de manera exclusiva con los asuntos relativos a la equidad interna. El sistema salarial o compensacional definitivo será tratado posteriormente, cuando se hayan abordado con claridad aspectos como el rendimiento, el peso de otros beneficios y la situación

del mercado. En este punto se pretende presentar los tres tipos distintos de estructura o escalas más comunes con los primeros elementos de juicio positivos y negativos que permitan tomar decisiones iniciales.

A esta altura del procedimiento se debe determinar si se agrupan o no los puestos de trabajo de acuerdo con su puntaje; para ello es necesario analizar los tipos de escala.

### TIPOS DE ESCALA

#### Escala continua

La escala continua muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de puestos.

Muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de puestos, sin arreglo alguno, de manera que se asigna un salario básico diferente a cada puesto de trabajo que ha sido valorado con puntuación distinta. (Ver figura 6.13).



Figura 6.13 Escalas continuas.

El salario estará dado por la aplicación de las fórmulas de tendencia vistas anteriormente, reemplazando los puntajes por X ( $Y = a + bx$  o  $Y = a + bx + cx^2$ ).

#### Escala de salario básico único por categoría

En la escala de salario básico único por categoría se clasifican los puestos en niveles o clases o categorías, cada una de ellas con el mismo sueldo básico.

En este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías, de manera que aunque tengan diferente puntuación por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría. (Ver figura 6.14).

El salario de cada categoría se obtiene al reemplazar el valor de x, correspondiente al punto medio del intervalo de la categoría, en la respectiva fórmula de la línea de

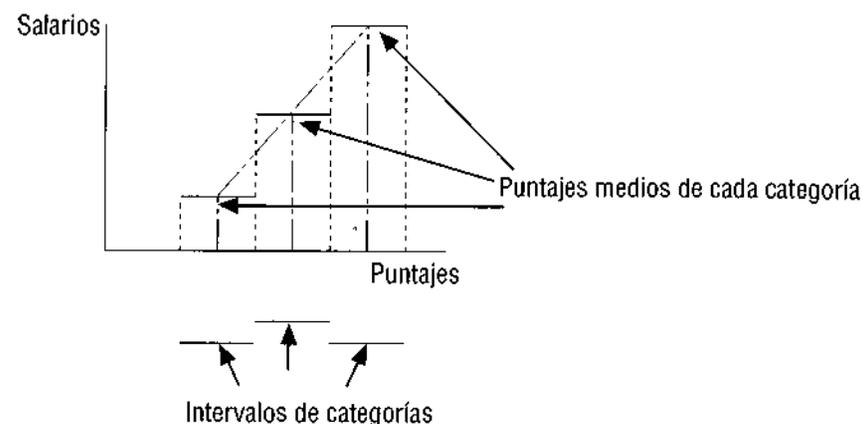


Figura 6.14 Escala de salario básico único por categoría.

tendencia ya sea curva o recta. El intervalo de la categoría se define como el rango de sus valores máximos y mínimos de puntaje.

#### Escala de intervalos salariales por categoría

En este tipo de estructura se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permitan incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que empleados con el mismo puesto de trabajo, y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

En la escala de intervalos salariales por categoría se incluyen por cada uno de éstos, límites salariales máximos y mínimos que permiten incluir conceptos como incrementos por mérito o antigüedad.

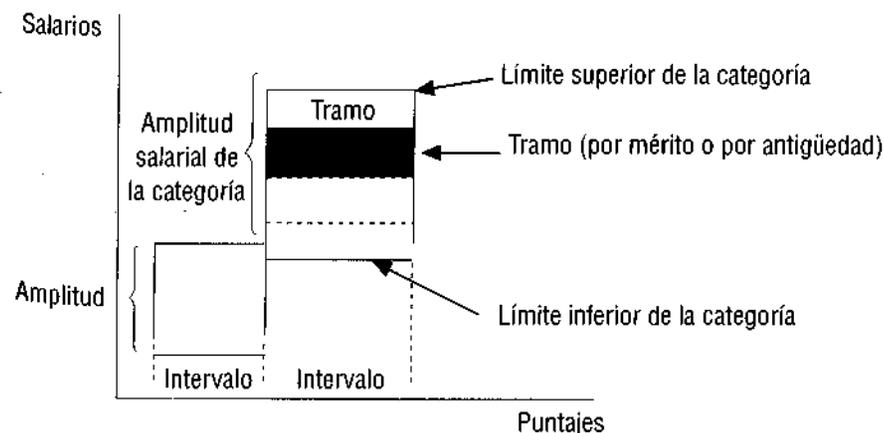


Figura 6.15 Escala de intervalos salariales por categoría.

En esta escala aparece un concepto nuevo, el de "amplitud de la categoría", que señala la distancia salarial entre los límites superior e inferior de la misma.

Con este tipo de escala no solamente se indica el sueldo dado por la complejidad del puesto de trabajo, sino un salario donde ingresan componentes relacionados con la persona que lo desempeña, de manera que el sueldo total estará compuesto, de una parte, por la valoración o complejidad de la tarea desempeñada, que podría corresponder a la tarifa media o al límite inferior, y, de otra, por el reconocimiento al mérito, antigüedad, o cualificación técnica de su titular en los tramos siguientes. Esto permite que puestos de trabajo con distinta puntuación o que desempeñan tareas diferentes, pero incluidas en el mismo intervalo, perciban el mismo salario, y que en virtud de factores personales éste sea diferente. Al respecto es importante hacer el siguiente paréntesis:

La diferencia entre aumento por mérito e incentivo salarial consiste en que en el primero se integra el desempeño a la estructura de salarios base agregando un porcentaje a éste, en tanto que en el segundo se establece una relación directa entre recompensa, resultado o productividad, convirtiéndose en una remuneración variable.

- Existe una diferencia entre el concepto de *aumento por mérito* y el de incentivo salarial propiamente dicho, por lo general denominado *remuneración por rendimiento*, ya que en el primero se integra el desempeño a la estructura de salarios base agregando un porcentaje a éste, en tanto que en el segundo se establece una relación directa entre recompensa y resultado o productividad, de manera que es una remuneración adicional que se hace variable o fluctuante entre los diferentes periodos de pago.
- Los planes de aumento por mérito o remuneración por mérito o de aumento por antigüedad han sido muy controvertidos recientemente; la argumentación detallada se expondrá en el capítulo sobre sistema salarial definitivo y políticas salariales.

### Escalas continuas o escalas por categorías

Cuando se buscan las respuestas que funcionen en la práctica, es importante asegurar que tengan una base conceptual lógica. Una articulación de las estrategias organizacionales y la política salarial guían la práctica y ofrecen una base para tratar los problemas con precisión y coherencia. Si se sabe hacia dónde se dirige la

empresa, se puede decidir más fácilmente qué herramientas y técnicas específicas utilizar para compensaciones.

Dentro de los sistemas de valoración de puestos no cuantitativos, el método de clasificación por categorías necesariamente dará lugar a escalas de este tipo (por categorías); el método de jerarquización puede conllevar a lo mismo, aunque no graficables por cuanto no se utilizan métodos cuantitativos para su cálculo. Al emplear los sistemas cuantitativos, el resultado será una valoración individual de puntos por puesto, lo cual permite una estructura de sueldos con salarios básicos individuales por puntaje o agrupados en categorías; cada tipo de escala presenta sus ventajas y desventajas.

Ventajas de la escala continua: se mantiene en su totalidad la valoración de los puestos de trabajo.

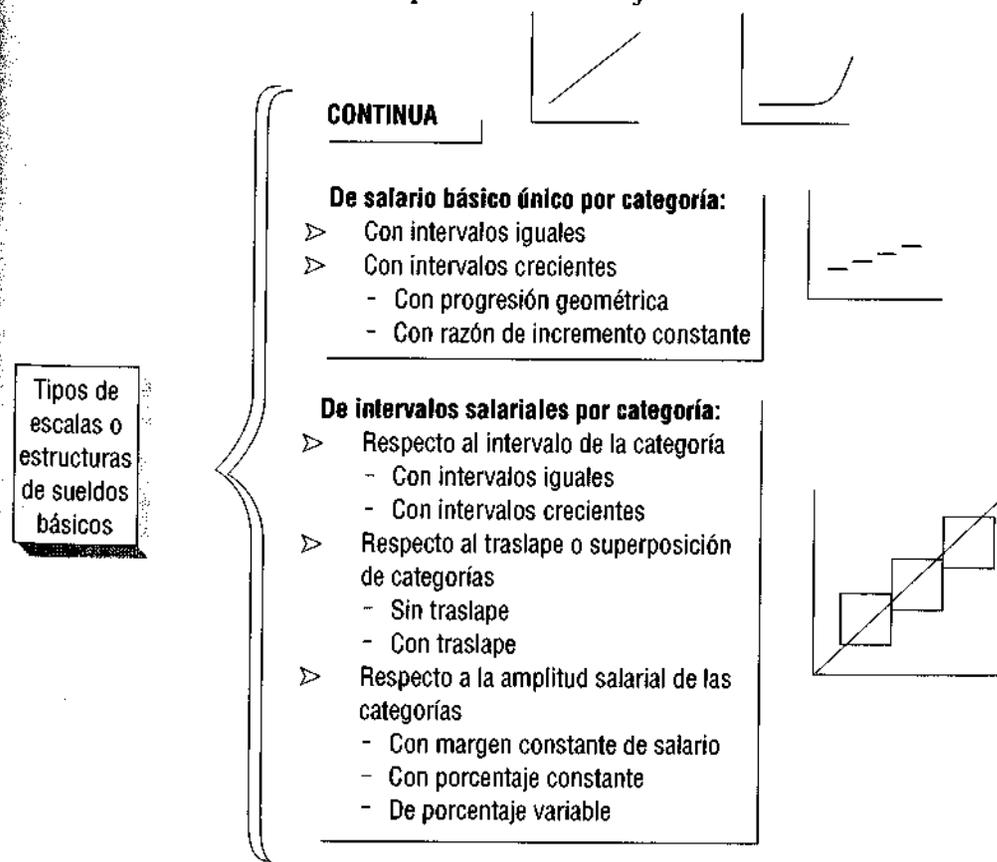


Figura 6.16 Tipos de escalas o estructuras de sueldos básicos.

**Desventajas de la escala continua:**

- La administración salarial se complica cuando existe una gran cantidad de puestos de trabajo.
- Algunos la rechazan argumentando que una mínima desviación por parte del comité de valoración de puestos puede dar como resultado descompensaciones en los sueldos básicos asignados.

**Ventajas de la categorización:**

- Cuando se trata de categorías con intervalo salarial, la implantación del sistema por primera vez se hace más expedita debido a que recoge con menores modificaciones salariales los puestos de trabajo cuyas remuneraciones se encuentran por encima o por debajo de la línea de tendencia central.
- Facilita, sobre todo en los puestos de menor nivel, la "rotación del personal" dentro de los puestos de una misma categoría por cuanto no hay diferencia salarial.
- Hace más cómoda la presupuestación y administración de salarios.

**Desventajas de la categorización:**

- Al establecer categorías se pierde en parte el esfuerzo que significa haber empleado métodos de valoración cuantitativos para los puestos, en los cuales ha participado un comité de valoración que ha intentado medir con la mayor precisión posible todos y cada uno de los detalles que hacen más o menos complejo un puesto de trabajo que otro. A lo anterior se suma la relativa subjetividad que implica la categorización.
- La inequidad se hace mayor al interior de cada categoría en la medida en que sea menor la cantidad de éstas, de manera que se tiende a una escala única de sueldos. Los puestos ubicados en los ex-

tremos inferior y superior de una misma categoría perciben la misma asignación básica a pesar de las diferencias en su complejidad. Los colocados por debajo del valor medio estarán sobrerremunerados y, por el contrario, los que estén por encima del valor medio se sentirán infrarremunerados, pudiendo con ello afectar negativamente su productividad.

- Otro efecto más grave debido a la categorización puede resultar del tratamiento que se otorgue a los puestos cuyo valor puntual está muy cercano al límite superior del intervalo de la categoría, frente a los puestos del límite inferior de la siguiente categoría más alta, dado que al tener un nivel de complejidad similar, van a tener un tratamiento en sus salarios básicos muy diferente. Por ejemplo, un puesto con puntaje de 596 que hace parte de la categoría cuyo intervalo va de 400 a 600 puntos, y otros de 604 ó 606 puntos que pertenecen a la categoría con intervalo de 600 a 800 puntos, pueden tener grandes diferencias en su asignación básica revelando inequidad interna para el primero. El tratar de resolver el problema específico de este puesto, modificando pautas en la conformación de las categorías, inevitablemente ampliaría la magnitud del problema frente a otros puestos. ¿Cómo explicar la modificación de los parámetros? Se puede perder credibilidad en la totalidad del sistema.

La decisión respecto a emplear o no categorías es difícil; se deben ponderar las correspondientes ventajas y desventajas, guiadas por las estrategias, valores, estructura y necesidades empresariales.

**Diseño de la escala de salario básico único por categoría**

En caso de haberse decidido el empleo de categorías, el primer paso es ordenar los puestos de trabajo de menor a máximo puntaje; el segundo paso es determinar el número y dimensiones del intervalo en cada categoría; en ello nos puede servir como referencia:

Al decidir una estructura de sueldos básicos con categorías, se debe determinar el número de categorías y las dimensiones del intervalo en cada categoría, que pueden ser iguales o crecientes.

- La apreciación histórica que se tenga de los grupos ocupacionales en la empresa, grupos que se pueden haber dado espontáneamente según las características propias del negocio.
- La cantidad y homogeneidad o heterogeneidad de puntajes de la población de puestos en estudio: cuando son pocos y homogéneos, las categorías serán pocas; si son muchos y heterogéneos, obviamente el número de categorías tiende a ser grande.
- El tratamiento que se ha dado al respecto en otras organizaciones similares.

Como procedimientos estadísticos prácticos y recomendables para elaborar escalas con intervalos por categorías se citan los siguientes:

#### **Categorías con intervalos iguales**

1. Se define la cantidad de categorías.
2. De acuerdo con las condiciones actuales y perspectivas de la empresa, teniendo en cuenta que se puede dar un margen mayor de puntuación, para el caso de que en un futuro se pudiesen establecer cargos de mayor o menor complejidad, se determinan los puntajes máximos y mínimos posibles y se aplica la fórmula de la progresión aritmética:

Puntaje máximo – Puntaje mínimo

Número de categorías

$$V. gr.: \frac{980 - 120}{6} = 143,33$$

El valor resultante se agrega al valor mínimo obteniéndose el primer intervalo, y así sucesivamente hasta colmar la totalidad de intervalos; éstos van a tener todos igual amplitud, y se podrán determinar los valores máximos y mínimos de cada uno.

1er. intervalo	120 – 263
2o. intervalo	164 – 406
3er. intervalo	407 – 549
4o. intervalo	550 – 693
5o. intervalo	694 – 836
6o. intervalo	837 – 980

#### **Categorías con intervalos crecientes**

En ellas podemos aplicar múltiples tipos de progresiones, algunas ya vistas en el capítulo anterior, así:

- La *progresión geométrica*, en la cual se aplica la siguiente fórmula:

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

$n$  = número de categorías

A manera de ejemplo, el puntaje máximo posible será de 980 puntos, el mínimo posible 120 puntos, las mismas seis categorías del ejemplo anterior:

$$R = \sqrt[6]{\frac{980}{120}} = \sqrt[6]{8,166667} = 1,41908$$

En este caso, la razón de la progresión geométrica se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje, y así sucesivamente:

$$\begin{aligned} 1,41908 \cdot 120 &= 170,28 \\ 1,41908 \cdot 170,28 &= 241,65 \\ 1,41908 \cdot 241,65 &= 342,92 \\ 1,41908 \cdot 342,92 &= 486,64 \\ 1,41908 \cdot 486,64 &= 690,58 \\ 1,41908 \cdot 690,58 &= 980 \end{aligned}$$

lo cual da lugar a la conformación de los siguientes intervalos

1er. intervalo	120 - 170
2o. intervalo	171 - 241
3er. intervalo	242 - 342
4o. intervalo	343 - 486
5o. intervalo	487 - 690
6o. intervalo	691 - 980

- La progresión para intervalos con una razón de incremento constante, en la cual se determina la razón de la progresión, v. gr. 1,2; se verifica la cantidad de categorías, v. gr. 6 y se establecen los niveles máximo y mínimo; para el caso, 980 el máximo y 120 el mínimo.

$$\text{Para el punto final del primer estrato} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{1 + (\text{razón}) + (\text{razón})^2 + (\text{razón})^3 + (\text{razón})^{n-1}} + \text{Punto mínimo}$$

$$\text{Para el punto final del primer estrato} = \frac{980 - 120}{1 + (1,2) + (1,2)^2 + (1,2)^3 + (1,2)^4 + (1,2)^5} + \text{Punto mínimo}$$

$$\text{Para el punto final del primer estrato} = \frac{860}{1 + 1,2 + 1,44 + 1,728 + 2,0736 + 2,4883} + \text{Punto mínimo}$$

$$\text{Para el punto final del primer estrato} = \frac{860}{9,9299} \quad \text{Punto mínimo} = 86,607 + 120 = 206,61$$

Los demás puntajes finales de cada estrato serán:

$$\begin{aligned} P3 &= 1,2 * 86,61 + 206,61 = 310,54 \\ P4 &= 1,2 * 103,98 + 310,54 = 435,31 \\ P5 &= 1,2 * 124,71 + 435,31 = 584,96 \\ P6 &= 1,2 * 149,65 + 584,96 = 764,54 \\ P7 &= 1,2 * 179,59 + 764,54 = 980 \end{aligned}$$

1er. intervalo	120 - 207
2o. intervalo	208 - 311
3er. intervalo	312 - 435
4o. intervalo	436 - 585
5o. intervalo	586 - 764
6o. intervalo	765 - 980

En caso de presentarse puestos de trabajo con puntajes muy próximos al límite superior de cada categoría, será necesario analizarlos para modificar o ajustar, ya sea la progresión de los rangos para los intervalos o el número de categorías.

- La representación gráfica de la escala de salario básico único por categorías. En el plano cartesiano se trazan perpendiculares desde los puntos medios de los intervalos de puntaje de cada categoría hasta que toquen la línea de tendencia; por estos puntos se trazan horizontales cuyos límites deben coincidir con los del intervalo de la categoría; de esta manera quedan señalados los sueldos básicos de cada una de ellas. (Ver figura 6.17).

### El diseño de la escala de intervalos salariales por categorías

Este tipo de escala tiene una complejidad mayor que la de salario básico único por categoría ya que, además de las decisiones sobre número de categorías y rango de los intervalos de cada categoría, debe decidirse sobre los límites de la amplitud salarial, el traslape o superposición de categorías.

La escala de intervalos salariales por categorías tiene mayor complejidad ya que en ella se debe decidir sobre los límites de amplitud de cada categoría y su traslape o no.

- Traslape o superposición de categorías:

Existe traslape o superposición de categorías cuando algunos sueldos del nivel superior de una categoría

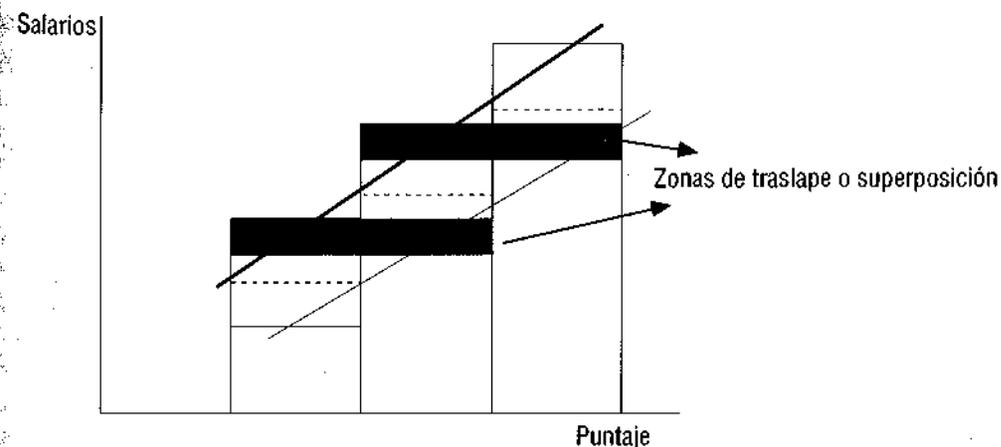
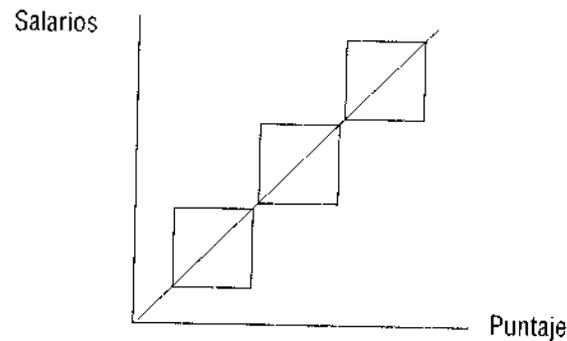


Figura 6.17 Escala de intervalo salarial por categoría, con traslape.



**Figura 6.18** Escala de intervalo salarial por categoría, sin traslape.

son iguales a los sueldos del nivel inferior de la categoría siguiente, significando ello que existirá una zona denominada zona del traslape, en la cual dos categorías diferentes tendrán el mismo rango salarial.

- Escalas sin traslape o superposición:

Para tomar la decisión de establecer o no categorías superpuestas es necesario considerar los siguientes elementos:

- Las categorías no superpuestas implican una mayor pendiente en la línea de tendencia salarial; por tanto, las diferencias de salario entre una categoría y otra serán significativas, dando una mayor motivación a los empleados en el evento de una promoción.
- Las categorías no superpuestas pueden resultar más costosas por las diferencias de salario entre una y otra.
- Se permite un menor número de categorías que cuando son superpuestas.
- En el caso de categorías no superpuestas, con el objeto de no dar lugar a una línea de pendiente muy pronunciada, la amplitud entre los límites salariales superior e inferior de cada categoría no es muy grande; ello significa que los incrementos por mérito o por antigüedad no tendrán tanta representatividad en el salario básico, como lo podrían permitir las categorías traslapadas.

Las categorías no traslapadas o no superpuestas implican mayor pendiente de la línea de tendencia, pueden resultar más costosas, permiten un menor número de categorías, con límites de amplitud salarial más estrechos.

- Cuando se diseñan categorías superpuestas, un margen de superposición excesiva desvirtúa aún más el trabajo de valoración individual de puestos, implicando poca motivación para adquirir responsabilidades superiores dadas por puestos de trabajo más complejos; en ellas se estaría haciendo demasiado énfasis en conceptos como antigüedad y mérito en el actual puesto de trabajo.

### Respecto a los límites salariales o amplitud salarial de las categorías

Existen diferentes formas para determinar la amplitud entre los límites de cada categoría:

#### Con margen constante de salario

De acuerdo con factores como las políticas respecto a incrementos por antigüedad o mérito, tiempo de vigencia o vida útil programada para la escala, distribución o dispersión de salarios respecto a la línea de tendencia central y la capacidad financiera de la empresa, se determinan los límites superior e inferior de los salarios correspondientes a cada categoría; esta diferencia monetaria permanece constante, de manera que da lugar a dos líneas paralelas, habitualmente equidistantes de la línea de tendencia salarial central (resultante de los cálculos estadísticos hechos mediante los métodos de regresión lineal o de mínimos cuadrados).

Cuando la amplitud salarial en el interior de las categorías es muy grande supone una mayor exigencia financiera para la empresa, ya que los salarios en cada una de ellas podrá tener mayores expectativas de crecimiento, sea por antigüedad, por méritos o por cualificación técnica del empleado. Cuando la amplitud es pequeña implica que el empleado llegue al punto de saturación o máximo posible de la categoría en corto tiempo y/o que la diferencia con el ingreso básico mínimo de la misma no sea tan importante, siendo por consiguiente posible que busque su promoción en una categoría superior.

Una gran amplitud salarial por categoría supone mayor exigencia financiera ya que los salarios tienen mayores expectativas de crecimiento por antigüedad, méritos o cualificación técnica del empleado.

Diseño: Una vez calculado el salario medio correspondiente mediante el sistema previsto en la escala salarial

con salario básico único, es decir, reemplazando el puntaje intermedio del intervalo de la categoría en la fórmula de la línea de tendencia ya fuere recta o parabólica ( $Y = a + bx$  o  $Y = a + bx + cx^2$ ), se determina el valor monetario que habrá que agregar y disminuir a dicho punto intermedio en todas las categorías. Por ejemplo:

- $\hat{Y} = a + bx$ , al reemplazar se tiene:  $\hat{Y} = 13.989 + 0.04799(263) = 26.610$ .
- Si se quiere que el límite permanezca constante en 200 unidades monetarias por encima y 200 por debajo, entonces se tendrá límite superior para el mismo puntaje 26.810 y para el inferior, 26.410.
- De la misma manera se calculará cuando se trate de una categoría superior, donde el puntaje intermedio de la categoría sea, por ejemplo, 546. El salario para la línea de tendencia será:  $\hat{Y} = 13.989 + 0.04799(546) = 39.000$ ; el límite superior de la categoría será 39.200, el inferior, 38.800.
- Dado que  $a$  representa el punto de corte de la línea de pendiente con el eje de las  $y$ , en el ejemplo en mención se modificaría la fórmula simplemente si se cambiara el valor de tal variable; de esta manera las nuevas ecuaciones serán:

Límite superior:  $Y = 14.189 + 0.04799(X)$

Límite inferior:  $Y = 13.789 + 0.04799(X)$

Se representa gráficamente mediante paralelas a la línea de tendencia central:

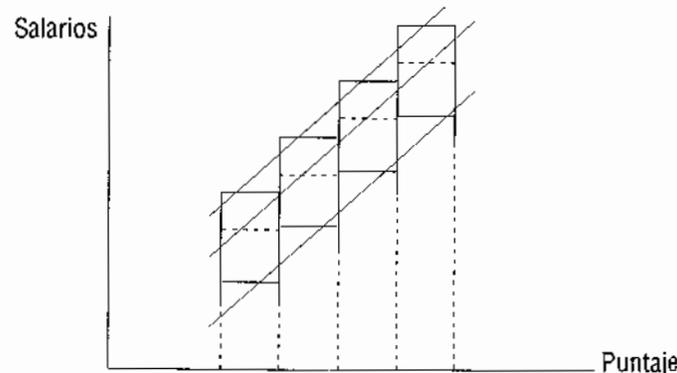


Figura 6.19 Escala de intervalo salarial por categoría con margen constante de salario. (Alternativa A).

Por encima o por debajo de esta línea de tendencia central, el monto en dinero bien puede ser diferente; todo depende del análisis de los factores enunciados anteriormente. En este caso se representaría así:

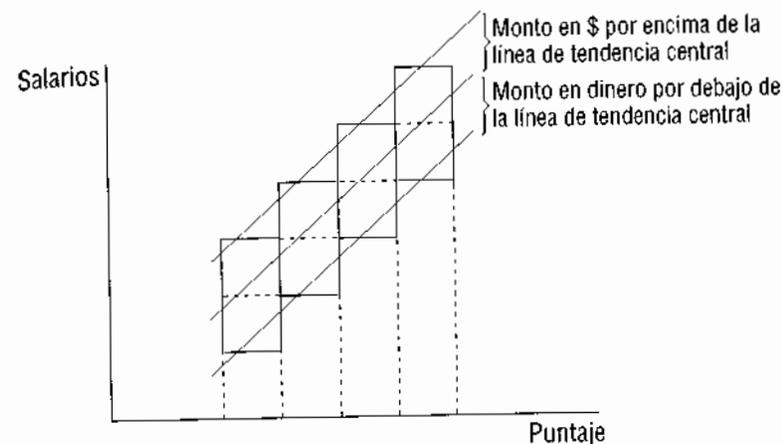


Figura 6.20 Escala de intervalo salarial por categoría con margen constante de salario. (Alternativa B).

**Porcentaje constante**

Con el objeto de que las expectativas de incremento en valores monetarios sean más altas en las categorías supe-

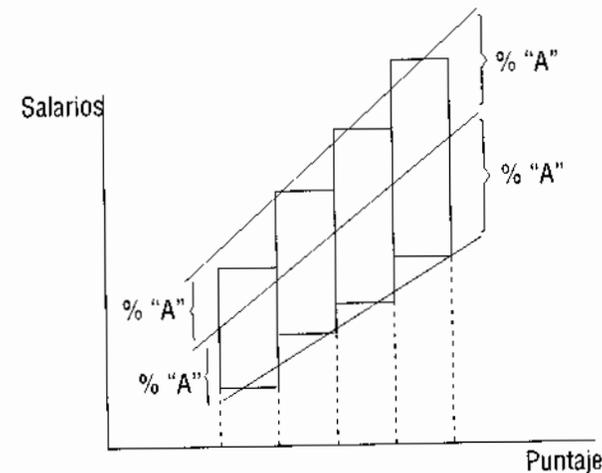


Figura 6.21 Escala de intervalo salarial por categoría, con porcentaje constante. (Alternativa C).

riores, conservando proporcionalidad, se ha establecido este método de cálculo que otorga un tratamiento más equitativo. En este caso se determina un porcentaje de variación porcentual constante con respecto a la línea de tendencia central.

Diseño: Definidos los porcentajes o el porcentaje, éste se agregará o disminuirá de la línea de tendencia salarial central; para ello bien se puede apoyar en la fórmula siguiente:

Para el límite superior:  $\hat{Y} = y^* (1 + m)$ ; para el límite inferior  $\hat{Y} = y^* (1 - m)$ ;  $m$  es el porcentaje en que se pretende modificar la línea de tendencia:

•  $\hat{Y} = a + bx$ , al remplazar se tiene:  $\hat{Y} = 13.989 + 0,04799(263) = 26.610$ .

- Se quiere que el límite superior se aumente en 20%. Cuando  $x = 263$ , el sueldo límite superior es:  $26.610 * (1 + 0,20) = 31.932$ . El límite inferior, para el mismo puntaje (263) será  $26.610 * (1 - 0,20) = 21.288$ .

Al examinar la figura 6.18 se observa que las líneas no son paralelas.

### De porcentaje variable

Como en el evento anterior, se establece un porcentaje respecto de la línea de tendencia central, pero en lugar de mantenerlo constante, varía a lo largo de las diversas categorías, comúnmente de manera creciente.

La fórmula a emplear continúa siendo la misma que en el cálculo de porcentaje constante, ya que lo único que se modifica es éste (el porcentaje). La representación gráfica será apropiadamente así: (Ver figura 6.22).

Como se observa, se produce una mayor superposición o traslape de remuneraciones entre categorías.

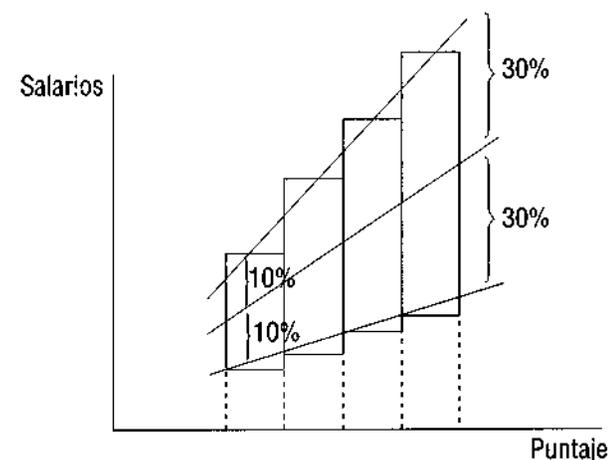


Figura 6.22 Escala de intervalo salarial por categoría, con porcentaje variable.

### Síntesis

Respecto al diseño de escalas por categorías con intervalo salarial se tienen:

La tendencia retributiva básica, ya sea en forma de recta o de curva, es resultado de la aplicación del concepto de regresión lineal basada en los sueldos actuales, y marca la progresión de los salarios y la secuencia del límite inferior, intermedio o superior de cada categoría.

Determina, tal como se vio en la escala de asignaciones básicas únicas por categoría, sobre el eje de las  $x$  el número y la amplitud de los intervalos de categoría de acuerdo con las puntuaciones por complejidad del puesto.

Fija sobre  $y$  el número y la amplitud de cada intervalo salarial, estableciéndose a continuación los márgenes inferior y superior, ya sean paralelos por encima y debajo de la línea de tendencia salarial central, más o menos inclinadas en relación con la tendencia, dando lugar a estructuras retributivas donde la progresión de cada tarifa por categoría es "constante" o de "porcentaje constante" o de "porcentaje variable".

Ahora bien, si se decide que las categorías salariales tengan progresión parabólica, una vez determinados los extremos mínimos y máximos para la categoría inferior y superior respectivamente, se establecen los demás niveles salariales (máximos y mínimos) para cada una de ellas mediante la ecuación  $y = a + bx + cx^2$ , definiendo como  $x$  el valor medio de la correspondiente categoría.

En la práctica, las tendencias más comunes son:

$$\text{Lineal: } Y = a + bx$$

$$\text{Parabólica: } Y = a + bx + cx^2.$$

Desde el punto de vista de equidad salarial, la línea de tendencia ideal es la recta puesto que mantiene una relación constante de puntos por unidades monetarias, lo cual no sucede en la tendencia parabólica.

Desde el punto de vista de equidad salarial, la línea de tendencia ideal es la recta puesto que se mantiene una relación constante de puntos por unidades monetarias, lo cual no sucede en la tendencia parabólica, tal como se presenta a continuación:

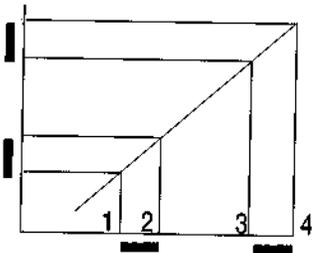


Figura 6.23 Línea de tendencia salarial recta.

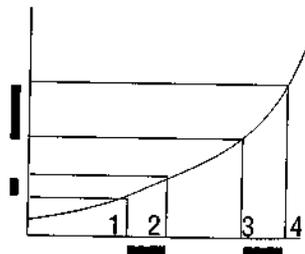


Figura 6.24 Línea de tendencia salarial parabólica.

Como se observa en la tendencia de línea recta, a una diferencia entre el punto 1 y el 2 corresponden diferencias salariales similares a la diferencia entre los puntos 3 y 4; en la tendencia parabólica, a igual diferencia en puntaje entre 1 - 2 y 3 - 4 corresponde una mayor diferencia salarial a 3 - 4. Cabe anotar, que de todas maneras el querer que todas las tendencias sean rectas puede dar lugar a ajustes que no responden a la distribución del diagrama de dispersión.

Es muy importante elaborar y estudiar el diagrama de dispersión previamente al análisis de regresión; éste también es el punto de partida para el análisis de corre-

cciones. No se debe olvidar que el primer paso es siempre examinar con cuidado los datos.

## CORRECCIONES DE VALORES FUERA DE PROPORCIÓN

Es posible que alguna compensación o sueldo esté fuera de proporción de la línea compensacional salarial o fuera del rango de salario de la clase. Si una compensación es menor de la paga promedio para ese puesto, podría requerirse un aumento de salarios para esa posición. Si la compensación queda muy alta o es mayor, se necesitará una reducción o congelación de la misma.

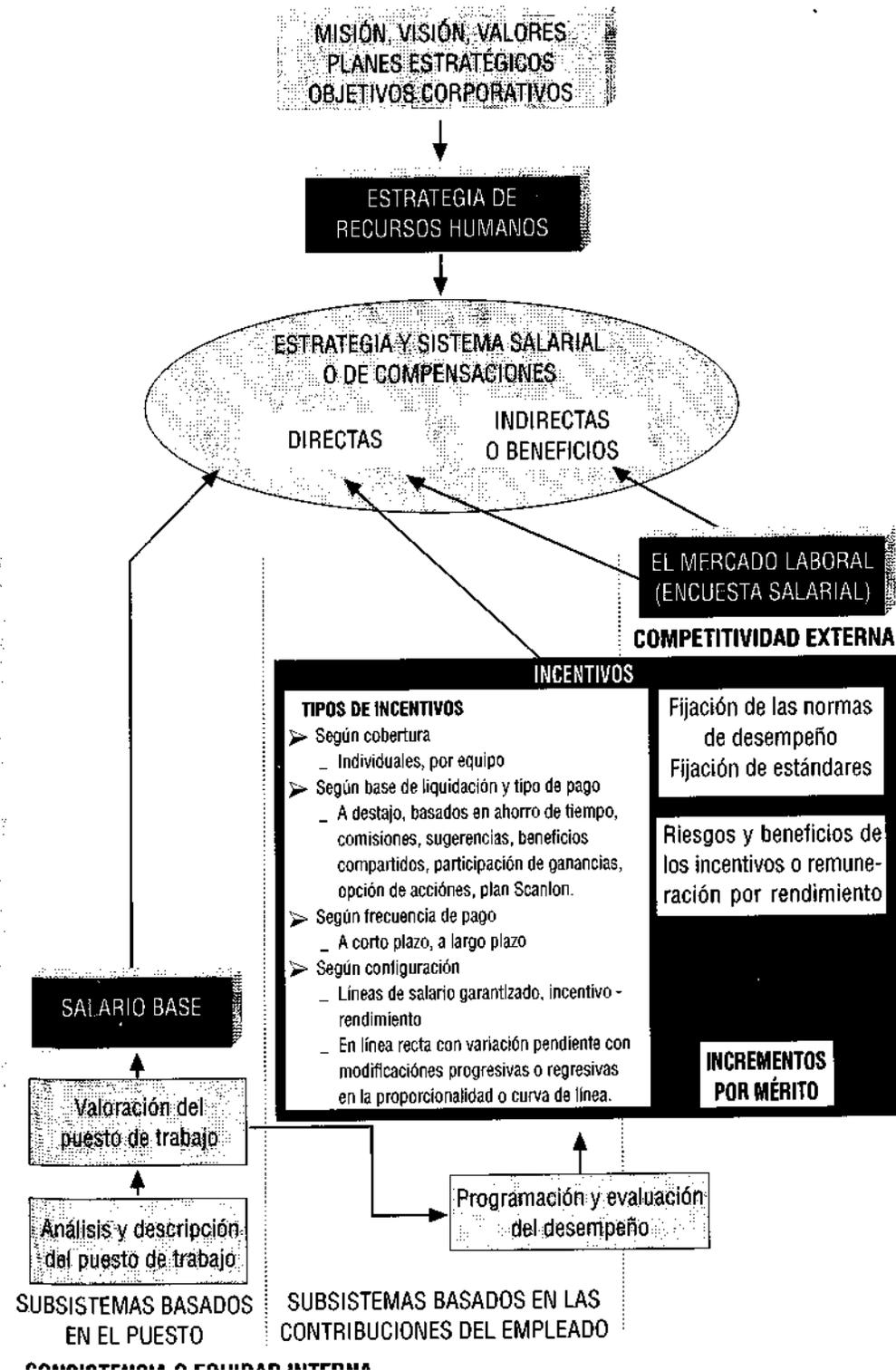
Para los empleados que reciben menos paga, el problema es fácil de resolver, pues si se requiere retener al trabajador, y la gestión financiera lo permite, se le puede aumentar hasta el mínimo de la clase o grado.

Para los cargos que estén por encima del máximo, se podría congelar el monto que se paga a los trabajadores en este cargo. Una segunda opción es promover las personas que lo ocupan a una categoría donde se ubique la compensación, ya sea cambiando la denominación del cargo o ascendiéndolo.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- Señale algunas de las preguntas a responder al intentar establecer un sistema salarial.
- ¿Qué implica pensar de manera estratégica cuando se estructura un sistema salarial?
- ¿Cuáles son los componentes de un sistema salarial?
- Describa los objetos primarios de un sistema de remuneración.
- Señale los grandes pasos por estimar la estructura de sueldos básicos con base en la valoración de los puestos de trabajo.

- ¿Cómo escoger el sueldo básico representativo por cada puesto de trabajo?
- Describa el procedimiento para obtener una regresión lineal.
- ¿Qué es el análisis de regresión?
- Dibuje una correlación negativa fuerte.
- Describa cómo se estima una línea de regresión.
- ¿Cuáles son los diferentes tipos de líneas de tendencia?
- Indique los beneficios y desventajas de cada uno de los tipos de línea de tendencia.
- ¿Por qué la línea de tendencia salarial recta es más equitativa que la parabólica o curva?



# CAPÍTULO 7

## Factores compensatorios basados en el rendimiento

### INTRODUCCIÓN

La totalidad de la compensación o remuneración está integrada por componentes fijos (sueldos y prestaciones o beneficios) y componentes variables (incentivos o remuneración por rendimiento); hasta el momento se ha estudiado lo relativo a uno de los denominados "fijos", la asignación básica, también denominada "remuneración por tiempo", la cual ha sido determinada de acuerdo con la complejidad, el valor o la contribución que cada puesto de trabajo aporte a la empresa, tomando en consideración los costos mínimos de desempeño.

En el presente capítulo se expondrá el componente variable denominado *incentivos o remuneración por rendimiento*. Se designa así dado que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos y un componente fijo denominado *incremento por méritos*.

La compensación salarial está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componentes variables como incentivos o remuneración por rendimiento, designados así dado que su monto fluctúa de acuerdo con criterios previamente definidos.

INCENTIVOS O REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO	INCREMENTO POR MÉRITOS	REMUNERACIÓN POR TIEMPO
<p>Incentivo variable estrechamente ligado al rendimiento o productividad</p> <p>INDIVIDUAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo por pieza o a destajo</li> <li>Con incentivo y salario mínimo garantizado</li> </ul> <p>DE GRUPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo por pieza o a destajo</li> <li>Con incentivo y salario mínimo garantizado</li> </ul>	<p>Aumento periódico de la asignación básica, habitualmente anual. El nuevo salario se constituye una ración fija sobre el anterior</p>	<p>Sueldo básico</p>
<p>PRINCIPALES CRITERIOS DE ASIGNACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de productividad</li> <li>Calidad</li> <li>Utilización de equipos</li> <li>Utilización de materiales y materias primas</li> <li>Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados</li> </ul>	<p>PRINCIPAL CRITERIO DE ASIGNACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados</li> </ul>	<p>PRINCIPAL CRITERIO DE ASIGNACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Completitud del puesto de trabajo</li> </ul>

Figura 7.1 Compensaciones directas fijas y variables.

Los incentivos hacen parte o refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados; todos los empleados, así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente nivel de eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la empresa; por tanto, resulta también equitativo que la empresa retribuya el mayor resultado efectivo.

Los incentivos se enfocan a uno de los aspectos primordiales para el éxito empresarial; el personal y su rendimiento. Tradicionalmente, esta relación había sido

recompensada sólo en el nivel ejecutivo, o al personal de ventas o al personal que trabajaba a destajo; según este enfoque, no había necesidad de relacionar al personal restante con el rendimiento, pues únicamente se requería una asignación básica equitativa de acuerdo con la complejidad del puesto de trabajo. Esta teoría tradicional ha cambiado debido a que todo talento humano que constituye la empresa debe buscar un nivel de excelencia en productividad, calidad, flexibilidad e innovación, siendo imperioso involucrarlo con la estrategia y objetivos de la empresa; a los individuos se le permite compartir riesgos y utilidades a través de sus responsabilidades cotidianas.

Si bien es cierto que la asignación básica basada en la complejidad del puesto permite atraer y retener empleados, puede no ser suficiente para sobrevivir, crecer o generar utilidades como empresa; no importa qué tan competitiva sea tal asignación en el mercado laboral, con el tiempo continuamente pierde su valor motivador y se convierte en hábito; quienes perciben sólo una asignación básica se conformarán con cumplir los criterios de desempeño establecidos en la descripción del puesto de trabajo. Sin embargo, las organizaciones requieren obtener la mayor productividad del talento humano para seguir siendo competitivas.

## DINERO, MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la probabilidad de obtenerla con base en su esfuerzo.

La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo anterior no implica que sea el único mecanismo de motivación. La teoría de la fijación de metas señala que el simple hecho de establecer un objetivo mensurable de trabajo permite mejorar la productividad, sobre todo cuando se ha participado en la fijación de tal objetivo o éste ha nacido espontáneamente dentro del mismo grupo de trabajo. Existen satisfacciones intrínsecas, es decir,

El sueldo básico fijo es insuficiente en un sistema salarial debido a que se debe buscar la excelencia en productividad, calidad, flexibilidad e innovación por parte del talento humano que constituye la empresa, permitiéndole compartir riesgos y utilidades a través de sus responsabilidades cotidianas.

El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la probabilidad de obtenerla con base en su esfuerzo.

Existen satisfacciones intrínsecas. Hay quienes buscan una forma de autorrealización en su trabajo. La manera como esté diseñado el puesto también influye, al igual que su nivel de utilidad percibida, de variedad de labores, de autonomía, etc.

el trabajador busca autorrealizarse en su trabajo. La manera como esté diseñado el puesto también influye, su nivel de utilidad percibida, de variedad de labores, de autonomía, etc.

"Las personas no sólo prefieren el sueldo por encima del enriquecimiento del trabajo, sino que además prefieren recibir su remuneración en forma de sueldo". En este sentido las investigaciones han mostrado que cuando existen incentivos monetarios el ritmo de trabajo es superior.

Herzberg pensaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción pero que no aumentaba la productividad. Asimismo Maslow creía que los trabajadores le atribuían menos importancia al sueldo que al enriquecimiento en el trabajo. Simonds y Orife basaron su investigación en el interrogante de si es más importante el enriquecimiento en el trabajo o el alza de sueldos y concluyeron que el sueldo parece ser la principal fuente de satisfacción, como lo plantea también Nash: "Las personas no sólo prefieren el sueldo por encima del enriquecimiento del trabajo, sino que además prefieren recibir su remuneración en forma de sueldo"<sup>1</sup>. En este sentido, las investigaciones han mostrado que cuando existen incentivos monetarios el ritmo de trabajo es superior.

No se trata por supuesto de una ley al respecto; muchas veces así se tenga un bajo nivel de vida, el bienestar material, el dinero no es lo que más interesa al ser humano; en otros casos, a pesar de la buena situación económica del empleado, éste continúa interesado en percibir incentivos monetarios. Éstas son las excepciones; la teoría más generalizada y aceptada es que "el dinero es un motivador para incrementar la productividad".

En el sistema de incentivos se debe evidenciar una relación entre el comportamiento del individuo, o sea entre su esfuerzo y el resultado deseado que es el buen rendimiento. La siguiente relación se debe dar entre recompensa y desempeño, creando con ello una contingencia entre comportamiento y recompensas. La primera dificultad puede aparecer cuando existen influencias que no dependen del trabajador y que afecten su incentivo (Interrupciones, manejo financiero deficiente, disminución de la demanda, falta de materia prima, de herramientas, etc.). La segunda, es que con frecuencia

En el sistema de incentivos se debe evidenciar una relación entre el comportamiento del individuo, o sea entre su esfuerzo y el resultado deseado que es el buen rendimiento. La siguiente relación se debe dar entre recompensa y desempeño, creando con ello una contingencia entre comportamiento y recompensas.

las metas y medidas de desempeño no son tan simples como se quisiera ya que se aspira a que sean completas; como consecuencia, los parámetros se vuelven complejos e involucran aspectos como: reacciones flexibles ante circunstancias cambiantes, mantenimiento, planificación, control de existencias, control de materiales, etc.

Para evitar esta primera dificultad es necesario idear mecanismos que amparen al trabajador frente a circunstancias ajenas a él que no le permitan alcanzar sus metas; y, también, que le posibiliten participar en el diseño de las normas de rendimiento.

Por último, como lo manifiesta Nash:

La satisfacción salarial se refiere a cómo se sienten las personas respecto a su sueldo, sensación que las personas determinan mediante tres clases de referencias: los sueldos de otras personas en otras compañías, los sueldos de otras personas en la misma compañía y sus propios sueldos comparados con su respectivo desempeño. El mejor índice de estado de ánimo de los miembros de una organización es la correlación que se perciba entre los sueldos y el nivel de desempeño.

Si los individuos piensan que la relación entre desempeño y remuneración es fuerte, el estado de ánimo puede ser bueno. Si piensan que el vínculo entre desempeño y remuneración es débil, el estado de ánimo puede ser malo. Esta relación destaca la importancia de remunerar directamente a las personas por sus logros y es un argumento a favor de los incentivos por encima del simple sueldo<sup>2</sup>.

Antes de continuar es preciso aclarar la terminología a emplear: se definirá *sistema de remuneración* como el método para recompensar o retribuir a los trabajadores de una empresa; el *nivel salarial* se tomará como la cantidad de compensación recibida por el empleado y que está dada en relación con otras empresas o con el mercado laboral; y la *estructura salarial* corresponderá a las asignaciones básicas definidas para cada uno de los puestos de trabajo según técnicas estudiadas en el capítulo

"La satisfacción salarial se refiere a cómo se sienten las personas respecto a su sueldo, sensación que las personas determinan mediante tres clases de referencias: los sueldos de otras personas en otras compañías, los sueldos de otras personas en la misma compañía y sus propios sueldos comparados con su respectivo desempeño".

1 Michael Nash, *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*, Colombia, Editorial Norma, 1988.

anterior. El sistema pretende entonces conciliar la complejidad del puesto de trabajo y las expectativas de los empleados.

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto, deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano como son la evaluación del desempeño y la capacitación.

Dado que es fundamental que el sistema de remuneración desempeñe una función importante en la estrategia de recursos humanos y en el éxito y eficiencia de la empresa, es necesario considerar o analizar el sistema de producción, el tipo de producto o servicio, el mercado laboral, el mercado de productos, las relaciones de trabajo, la tecnología y, en general, la cultura organizacional, cuidando de que no sea visto tanto por la gerencia como por los trabajadores como una herramienta manipulable en detrimento de alguno de los dos.

Las organizaciones en las que surge casi espontáneamente la remuneración por incentivos son generalmente aquellas que cuentan con una cultura de la excelencia, del logro y con un estilo gerencial participativo y de gran capacidad técnica.

En la actualidad, el problema fundamental no consiste en determinar si se debe utilizar o no un esquema de incentivos sino en tratar de comprender las circunstancias en que se espera funcionar razonablemente de acuerdo con la situación financiera y el nivel de desarrollo de la empresa, las prácticas del mercado laboral y la cultura organizacional.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

El padre de los sistemas compensatorios basados en el trabajo fue Frederic Taylor, quien partió de la hipótesis

de que los intereses del empresario y del obrero se pueden identificar en la medida en que el patrón logre maximizar sus utilidades, el trabajador obtenga el máximo de prosperidad y se logre mayor eficiencia en la producción mediante:

- Estudio del trabajo (organización y programación del trabajo)
- Selección técnica e instrucción del trabajador (selección y capacitación del trabajador)
- Control del trabajo

De acuerdo con Gary Dessler<sup>3</sup>, "dentro del nuevo interés actual en la reestructuración de costos y aumento de desempeño, los planes de compensación por incentivos experimentan un importante renacimiento". Hewitt Associate descubrió que 32% de las compañías encuestadas en 1986 ofrecía un tipo de plan de incentivos a sus trabajadores. La General Motors entre 1985 y 1986 cambió a 125.000 trabajadores de un plan de remuneración basado en la antigüedad a un plan de compensación. El plan Scanlon es cada día más popular entre las empresas y los trabajadores.

## INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN POR RENDIMIENTO

Incentivos o remuneración por rendimiento, para efectos del presente libro, se pueden definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido éste no sólo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo. Se trata entonces de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa.

3 Gary Dessler, *Administración de personal*, México, Editorial Prentice-Hall, 6a. ed. México, 1996.

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano como por ejemplo la evaluación del desempeño y la capacitación.

En la actualidad, el problema fundamental no consiste en determinar si se debe utilizar o no un esquema de incentivos sino en tratar de comprender las circunstancias en que se espera funcionar razonablemente.

Incentivos o remuneración por rendimiento se pueden definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido éste no sólo en sentido cuantitativo directo e indirecto, sino también cualitativo.

Es conveniente para la aplicación de incentivos el tener una adecuada estructura de salario básico, donde éste haya sido asignado en función de la complejidad del puesto.

Incentivo es sinónimo de remuneración por rendimiento y no es incompatible con el salario base; todo lo contrario. Para la aplicación de incentivos es conveniente tener una adecuada estructura de salario básico, donde éste haya sido asignado en función de la complejidad del puesto. Cabe recordar que el sueldo básico, debidamente estimado, implica la descripción del puesto de trabajo y en ella el factor "criterios de desempeño" señala a cada uno de los titulares del puesto el rendimiento mínimo esperado en cada una de las funciones principales. Por tanto, en la remuneración por tiempo también existe una relación entre salario y rendimiento, pues al no cumplirse con aquellos "criterios mínimos", se debe investigar la causa, y de ser ocasionado por el trabajador, éste debe ser objeto de medidas correctivas que de no ser efectivas llevarán a la toma de decisiones adicionales como la desvinculación del puesto.

Obviamente, si bien es cierto que en la remuneración básica correspondiente a la complejidad del puesto existe una relación con el rendimiento, ésta no es tan estrecha como en el sistema de incentivos.

Al combinar la asignación básica según la complejidad del puesto con los incentivos o remuneración por rendimiento, el porcentaje en que cada uno de ellos participa es denominado "apalancamiento"; el equilibrio apropiado entre los dos es parte fundamental de la política salarial. Para obtener tal equilibrio, en principio se debe tomar en consideración que el monto del incentivo sea motivador y que la asignación básica garantizada no implique un excesivo riesgo para el sustento del trabajador y su familia; también es importante recordar que es obligación del patrono retribuir la disponibilidad del trabajador en la empresa.

## TIPOS DE INCENTIVOS

### SEGÚN COBERTURA

Pueden otorgarse según el nivel de productividad individual, de equipo o de la empresa o unidad de producción.

### TIPOS DE INCENTIVOS

#### SEGÚN COBERTURA

- Individuales
- Por equipo

#### SEGÚN BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO

- Planes a destajo
- Planes basados en ahorro de tiempo
- Planes planes de comisiones
- Sistemas de sugerencias
- Beneficios compartidos
- Participación de las ganancias
- Opción de acciones
- Plan Scanlon

#### SEGÚN LA FRECUENCIA DEL PAGO

- Incentivos a corto plazo
- Incentivos a largo plazo

#### SEGÚN CONFIGURACIÓN LÍNEAS DE SALARIO GARANTIZADO - INCENTIVO RENDIMIENTO

- En línea recta con variación de pendientes
- Con modificaciones progresivas o regresivas en la proporcionalidad o curva de la línea

Figura 7.2 Tipos de incentivos según cobertura, base de liquidación, frecuencia de pago y configuración líneas de salario.

### Los incentivos individuales

El esquema de incentivos individuales identifica y bonifica los aportes o desempeños de cada empleado; las medidas más comunes que se tomaron como puntos referentes al otorgamiento de incentivos fueron inicialmente el trabajo a destajo o por pieza, en el cual se cancelaba una cantidad monetaria por cada unidad producida. Posteriormente aparece el incentivo por ahorro de tiempo. Así se han continuado otorgando incentivos según se estime la contribución del trabajador para reducir los costos

Según la cobertura los incentivos pueden ser individuales o por equipo.

El esquema de incentivos individuales identifica y bonifica los aportes o desempeños de cada empleado.

unitarios de producción, incluyendo aspectos importantes como la calidad del producto o servicio, los ahorros de materia prima, el nivel de utilización de máquinas o equipos, el índice de ausentismo; o también se han combinado varios de estos factores como punto de referencia para medir el "rendimiento". El hecho es que el trabajador puede decidir su ritmo y/o calidad de trabajo y, por tanto, el nivel de ingresos.

Con el incentivo individual es factible observar de manera precisa cómo se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción, además de requerir menos supervisión directa.

Para que los incentivos individuales sean aplicables deben confluír las expectativas del empleado, las condiciones de organización de la producción y el apoyo administrativo para su control. Deben ser comprensibles para el trabajador, tener un adecuado sistema de información, con normas o criterios precisos y adaptados a la organización.

Al implantarse un esquema de incentivos individuales se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Para que los incentivos individuales sean aplicables deben confluír las expectativas del empleado, las condiciones de organización de la producción y el apoyo administrativo para su control.

- El efecto de la técnica de remuneración por incentivos o por rendimiento en los costos de la empresa hace que estos últimos deban ser estudiados y analizados pormenorizadamente antes de su implantación; se debe enfatizar en particular en las normas de producción.
- El esquema tiene mayor garantía de éxito cuando la medición de criterios para otorgamiento del incentivo puede identificarse fácilmente; este tipo de identificación habitualmente no es sencilla, pero en ciertas actividades como ventas o trabajos de ciclo corto o de relativa autonomía resulta más expedita.
- El trabajador puede desmotivarse frente al sistema cuando se producen interrupciones frecuentes en la producción por razones que no dependen de él; por esto se acostumbra a garantizar un ingreso mínimo, el cual hay que saber medir, en razón a que cuando este salario mínimo garantizado es muy alto y es más

baja la proporción del incentivo en la paga total, menor será el interés del trabajador por una mayor productividad.

- El hecho de pagar un incentivo con "niveles de producción mínimos esperados" bajos, es decir, cuando el "apalancamiento" o la proporcionalidad en el total de la compensación es muy alto en el factor de remuneración por rendimiento, puede surtir efecto positivo cuando la producción en general es deficiente, pero el efecto negativo será de tipo financiero para la empresa cuando la producción aumente notablemente, de manera que los trabajadores devengarán incentivos altos.
- Necesariamente, los incentivos afectan las labores de administración debido a los registros o medidas que es necesario utilizar.
- Si se hace referencia exclusivamente a la cantidad producida existirá la tendencia a disminuir la calidad.
- Cuando se tiene un proceso productivo con una serie de operaciones sucesivas, es importante considerar su fluidez debido a que pueden existir niveles de destreza muy diferentes entre los trabajadores, lo cual dará lugar a un mayor inventario de productos en proceso y a que la producción final sea igual a la capacidad o destreza del trabajador con inferior nivel. Si bien es cierto que se podría pensar en incentivos por grupo, así se opte por incentivos individuales las habilidades de quienes intervienen en el proceso deben tener márgenes de productividad equivalentes.
- Un adecuado sistema de incentivos hace que los trabajadores se preocupen más por tener disponibles todos los elementos materiales que necesitan para su trabajo, de manera que la producción no se interrumpa; estas labores eran asumidas anteriormente por los supervisores; hoy en día las responsabilidades de éstos radican en planificar en forma muy precisa la producción de modo que el perfil del supervisor también cambiará al implantarse el sistema de remuneración por incentivos.

Los incentivos individuales también pueden generar efectos negativos:

- Los incentivos individuales pueden disminuir los niveles de cooperación y de trabajo en equipo.
- Es posible que los trabajadores se opongan a la introducción de tecnología, ya que ésta puede repercutir en nuevos estándares de rendimiento que influirían negativamente en el nivel de incentivos.
- Es factible que entre los trabajadores o empleados se genere una tendencia a hacer esfuerzos físicos excesivos a fin de lograr mayores incentivos ocasionando detrimento de la salud.
- Puede existir la tendencia natural a disminuir la calidad, a menos que ésta sea debidamente controlada.
- Es probable que los trabajadores favorecidos con estándares bajos redujesen su esfuerzo, a fin de que el empleador no pida revisión de la tasas so pretexto de que los pagos para éstos son muy altos.

### Los incentivos por equipo

Cada día más empresas optan por los incentivos a los equipos de trabajo; éstos favorecen a todos sus miembros en función de los resultados globales. La industria manufacturera se ha beneficiado de tal sistema de pago al descubrir que el trabajo en equipo constituye un factor de solución a las dificultades para motivar una gran línea de producción. Cuando a cada miembro se le paga el incentivo con base en el desempeño de su equipo, se genera una motivación para que los miembros se apoyen entre sí y sugieran formas de perfeccionar y planear mejor las tareas.

El equipo está desempeñando un papel cada vez más importante en el funcionamiento de las empresas, algunas de las cuales han eliminado la tradicional línea de montaje remplazándola por equipos, ya que éstos mejoran la motivación del empleado y hacen más flexible la dotación de la persona. Los equipos son especialmente importantes

en condiciones de cambios organizacionales. En general, las empresas han tenido una cultura individualista; en este sentido, los incentivos por equipo podrían ayudar a consolidar un nuevo esquema de trabajo que amplíe el rol más allá del desempeño del individuo. Su diseño no es tan complicado como el de los incentivos individuales siempre y cuando se conozca cómo se organizan y operan dichos equipos, cuál es la dinámica de sus componentes y los valores y metas que los respaldan.

Algunos equipos de trabajo responsables de una función en la empresa o de un proceso son de tipo permanente; habitualmente sus integrantes cuentan con habilidades diversas; otros equipos de proyecto son de carácter temporal.

En conclusión, la mayoría de las organizaciones de hoy requiere la labor de equipo, lo cual desvirtúa la asignación de incentivos individuales, dando paso a los incentivos por equipo para el grupo. Éstos son especialmente favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes; además permiten motivar para la realización de tareas menos deseables o la reducción de los tiempos de espera, la rotación de funciones, la adaptación a puestos de trabajo en los cuales el trabajador tenga las mayores aptitudes; asimismo generan mayor tolerancia a los cambios organizacionales, o de procedimiento o de tecnología; todo en aras de la productividad del equipo.

Según los esquemas organizacionales actuales, los incentivos por equipo tienen *ventajas* evidentes sobre los incentivos individuales, entre ellas:

- Se crea la cultura de colaboración entre los miembros del equipo y se puede esperar que las relaciones laborales mejoren.
- Resulta más fácil fijar los parámetros de rendimiento, y la medición se podrá efectuar con mayor precisión que en el esquema individual. La verificación individual del trabajo deja de ser indispensable, con lo cual se simplifica mucho el mantenimiento de los registros.

La mayoría de las organizaciones de hoy requiere la labor de equipo, lo cual desvirtúa la asignación de incentivos individuales, dando paso a los incentivos por equipo para el grupo. Éstos son especialmente favorables cuando las tareas se realizan de manera secuencial o son interdependientes. Además permiten motivar para la realización de tareas menos deseables o reducción de los tiempos de espera, la rotación de funciones, la adaptación a puestos de trabajo en los cuales el trabajador tenga las mayores aptitudes; asimismo generan mayor tolerancia a los cambios organizacionales, o de procedimientos o de tecnología; todo en aras de la productividad del equipo.

- Los miembros del equipo se prestan apoyo mutuo y hacen que la fluidez de los procesos sea mayor, eliminando así los "cuellos de botella".
- Con costos inicialmente pequeños se pueden dar incentivos a todos los trabajadores.
- Permiten a la organización formar comités que colaboren en la reducción de gastos, mejoras de métodos, aumento de productividad, etc.
- Se da lugar a una menor posibilidad de fraude, especialmente en registros.
- El monto global de incentivos tiene una mayor estabilidad; por tanto, la inversión en salarios para estos equipos de trabajo se hace más constante.
- Se pueden otorgar a mayor número de trabajadores.
- Se obtiene una mejor actitud ante los cambios tecnológicos o de métodos de trabajo.
- Disminuye la supervisión puntual y los costos de supervisión.
- El mismo grupo corrige el comportamiento de sus miembros, a quienes presiona para obtener mejores resultados.
- Se otorga una mayor consideración a la calidad del producto en proceso, pues se tiene mayor conciencia de sus efectos en la producción global del equipo, es decir, se mejora la noción de "cliente interno".
- Se logra mayor aceptación por parte de los miembros del equipo para hacer rotaciones entre puestos de trabajo de características similares; tangencialmente también permite ubicar al empleado en el puesto en el que mejor se desempeñe.
- El equipo se apoya para cubrir al menos parcialmente las ausencias temporales, inclidiendo ello en los niveles de ausentismo, ya que el equipo se encarga de censurar las ausencias no justificadas.

- Disminuye el tiempo para adiestramiento formal institucional.
  - Se sustituye la conducta individualista-competitiva por la fuerza del equipo, considerando que los miembros tendrán objetivos comunes y dependerán unos de otros para obtener un buen rendimiento.
  - Se pueden hacer ahorros en los gastos administrativos.
- Entre los *aspectos desfavorables* que presentan los incentivos por equipo se encuentran:
- La desventaja más importante que se le atribuye al sistema de incentivos por equipo radica en que no existe una relación tan directa entre incentivos y rendimiento individual.
  - Cuando el grupo es muy heterogéneo en cuanto a niveles de productividad individual, es desmotivante para los trabajadores eficientes contar en el equipo con miembros de baja productividad; por ello es muy importante la homogeneidad del grupo en términos de destreza y de compatibilidad social y de intereses.
  - Se pueden presentar dificultades en la conformación de los equipos, especialmente en casos en que un empleado pueda pertenecer a más de un grupo o que éstos sean interdependientes.
  - Cuando el entorno laboral se vuelve hostil, los equipos se pueden constituir en grupos de presión bastante conflictivos.
  - La visión de corto plazo que puede tener el trabajador por obtener incentivos inmediatos puede entorpecer labores con objetivos a largo plazo.
  - La gerencia media puede estimar que pierde, en parte, su libertad para la toma de decisiones.

Los criterios de desempeño del equipo suelen basarse en comportamientos históricos, dado que la suma de medidas individuales no siempre tiene como resultado criterios adecuados para el grupo, además de la complejidad que ello implica y de la flexibilidad que se le

Los criterios de desempeño del equipo suelen basarse en comportamientos históricos.

abona al grupo por las circunstancias cambiantes o la diversidad de productos. En las normas del equipo es aconsejable introducir variables como calidad, niveles de desperdicio, utilización de equipos. Como siempre, la participación del equipo en la definición de los criterios de desempeño es parte importante del sentido de equidad de todo en el sistema.

La distribución de los incentivos en el equipo se puede efectuar proporcionalmente a los sueldos básicos por tiempo.

La distribución de los incentivos en el equipo se puede efectuar proporcionalmente a los sueldos básicos por tiempo, siempre y cuando la definición de los sueldos básicos por tiempo se haya hecho mediante metodologías que ofrezcan la suficiente objetividad.

Para adoptar un plan de incentivos por equipo es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Contar con grupos pequeños, dado que en los grupos grandes se percibe menos la relación entre el esfuerzo individual y las recompensas.
- Que el equipo sea homogéneo y estable a fin de evitar conflictos e intereses diferentes.
- Conformar los equipos cuando la organización está estructurada por procesos es más fácil; por tanto, de no tener tal esquema es necesario definir los procesos críticos en la empresa y con base en ellos determinar los equipos de trabajo.

Al adoptar un plan de incentivos por equipo es conveniente tener en cuenta que el grupo sea pequeño, que el equipo sea homogéneo y estable.

Si bien se ha planteado que es aconsejable contar con equipos pequeños, no siempre esto se pueda cumplir, ya que habitualmente tienen diferentes dimensiones y pueden llegar a englobar unidades estratégicas de negocio o a establecer planes de incentivos para toda la empresa; en este caso el criterio del rendimiento es la eficacia de la unidad estratégica o de la empresa. El concepto de colaboración y de equipo que se quiere obtener del empleado está enfocado a toda la organización, de manera que el trabajador contribuya con sus ideas al mejoramiento de la empresa, especialmente en el perfeccionamiento de los procesos de producción. En tal situación, los criterios de desempeño son mucho más fáciles de determinar.

Cuando se trata de planes de incentivos que engloban a toda la empresa puede persistir el problema de individuos

que aunque no se esfuerzan lo suficiente, sí obtienen beneficios, generando así una situación de inequidad interna. Otro aspecto que puede ser negativo es el manejo estratégico de la empresa inadecuado, o las dificultades del mercado ocasionadas por factores ajenos a la gestión gerencial como la recesión económica, lo cual hace que, si bien como resultado del esfuerzo de los trabajadores se produzcan más bienes, éstos no puedan ser vendidos y, por consiguiente, no se tengan utilidades para ser distribuidas, suscitando frustración entre los empleados. Un inconveniente como el originado por un mal manejo financiero puede ocasionar resultados negativos para una empresa, con la correspondiente insatisfacción de los trabajadores que no ven recompensados sus esfuerzos.

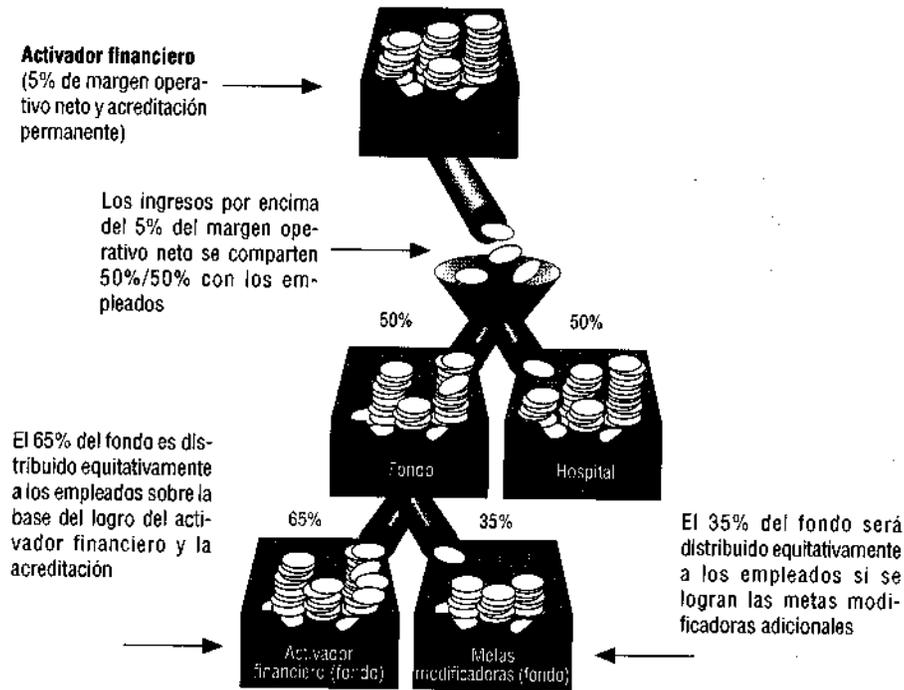
Si bien se puede generar una desvinculación entre el rendimiento individual y el incentivo, dado que la productividad del empleado se puede diluir por manejos que quedan fuera de su control, para las unidades de negocio es más sencillo establecer los criterios de desempeño, se podrían abrir más espacios para presentar sugerencias que permitan la productividad y promuevan un mayor espíritu de colaboración.

A nivel de unidad de negocios, una propuesta de incentivos podría desarrollarse de la siguiente manera: del mayor monto de las utilidades generadas a partir de la adopción del sistema de incentivos, un porcentaje se distribuye entre los empleados; este porcentaje se puede fraccionar en un componente que se entregue de inmediato, y el saldo a un fondo que se distribuirá posteriormente o se reinvertirá en la empresa tal como lo muestra la figura 7.3.

Cualquier sistema de incentivos, requiere de unos mecanismos de medición y de administración que lo hacen mucho más complejo que la escala salarial fundamentada de manera exclusiva en el valor del puesto de trabajo independientemente de quién lo ejerce.

Es necesario prever de qué manera se ajustará la norma si se producen cambios fundamentales; por ejemplo la adquisición de bienes de capital. El sistema de incentivos por equipo al igual que los incentivos individuales, requiere de una planificación eficiente, una

Cualquier sistema de incentivos, requiere de unos mecanismos de medición y de administración que lo hacen mucho más complejo que la escala salarial fundamentada de manera exclusiva en el valor del puesto de trabajo independientemente de quién lo ejerce.



**Figura 7.3** Participación en las ganancias: propuesta de una organización de prestaciones médicas.

Fuente: Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter y Paul E. Platten, *Personas, desempeño y pago*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

mayor participación de los trabajadores en los asuntos de la empresa, un adecuado sistema de comunicaciones bilateral y buenas relaciones laborales.

Las empresas medianas o pequeñas pueden obtener los mejores dividendos de este sistema, siempre y cuando el mercado demande mayores niveles de producción, aunque bien se podrían crear incentivos con otros fines, por ejemplo, por la disminución de costos o por calidad del producto o servicio.

### SEGÚN LA BASE DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE PAGO

#### Planes a destajo

Éste es uno de los primeros sistemas que se implantó, en el cual la empresa pagaba por unidad producida y no

Los planes a destajo, en los cuales la empresa pagaba por unidad producida, no se combinaba con una estructura salarial de base.

se combinaba con una estructura salarial de base; es el más sencillo y antiguo de los sistemas pero tiende a desaparecer. Actualmente se utiliza *el destajo diferencial*, en el cual se paga una tarifa base hasta alcanzar la norma establecida, que una vez superada implica gratificaciones adicionales.

#### Planes basados en el ahorro de tiempo<sup>4</sup>

Se calculan de acuerdo con un tiempo estándar durante el cual se ha de finalizar el trabajo. En la medida en que se alcance la producción en un tiempo menor, el empleado recibe una bonificación o incentivo. Dos planes son los más conocidos: el Plan de Primas de Halsey, en el cual se paga al empleado un salario garantizado más una prima por el tiempo que ahorre al producir una cantidad determinada en un tiempo menor, y el Plan Rowan, en el cual el porcentaje pagado por el tiempo ahorrado no es fijo como en el de Halsey sino que es proporcional a dicho tiempo.

Los planes basados en el ahorro de tiempo se calculan de acuerdo con un tiempo estándar durante el cual se ha de completar el trabajo. En la medida en que se alcance la producción en un tiempo menor, el empleado recibe una bonificación o incentivo.

A estos sistemas corresponde una compensación del tipo:

$$\text{Compensación} = S_g t + K(T - t)$$

$S_g t$  = salario de garantía

$K(T - t)$  = el incentivo, donde  $T$  es el tiempo estándar o tipo

$t$  = el tiempo efectivamente trabajado

$K$  = valor de la prima o incentivo

A este tipo de sistema pertenecen los planes: Towne Halsey, York, prima por minuto economizado y Rowan.

#### Sistema Towne Halsey

Una de las características de este sistema es que el factor  $K$  se hace igual a  $S_g/m$ , donde  $m = 2, 3, 4, 5, \dots$  es decir, cualquier número mayor que 2.

<sup>4</sup> Los sistemas o planes basados en el ahorro de tiempo fueron tomados del *Manual de valoración de puestos*, editado por el Servicio Nacional de Productividad de España, en copias mimeografiadas en 1969.

$$\begin{aligned}\text{Compensación} &= S_h t + \frac{S_h}{m} (T - t) \\ &= \alpha S_h t + \frac{\alpha S_h}{2} (T - t) \text{ Plan 50 - 50}\end{aligned}$$

$\alpha$  = Bonificación legal alcanzada por convención  
 $m$  = También lograda por convenio

### Sistema York

Es el mismo sistema de Towne Halsey, sólo que da a  $K$  una expresión más flexible, es decir, otorga a  $K$  un carácter de compensación  $S_1$ ; por tanto, la fórmula para cálculo de la compensación sería así:

$$\begin{aligned}\text{Compensación} &= S_h t + S_1 (T - t) \\ \text{pero } S_h &= S_1 + S_2 \\ \text{Compensación} &= S_1 T + S_2 T\end{aligned}$$

$S_1$  = es negociado y generalmente se da en términos de 1/2, 1/3, 1/4; por ejemplo, en términos de 1/2 la compensación sería así:

$$\text{Compensación} = S_h t + \frac{1}{2} (T - t) \text{ igual al plan 50 - 50.}$$

### Sistema de prima por minuto economizado

Es un sistema similar al de Towne Halsey, con una ligera modificación del York.

Asimismo se hace  $K = S_1$  donde  $S_1 < S_h$ , pero como  $S_1$  debe expresarse en función de una hora, la expresión quedará  $K/60$ , que es lo que corresponde al minuto economizado. De esta manera la expresión general  $S = S_h t + S_1 (T - t)$  toma la forma

$$\text{Compensación} = S_h t + \frac{S_1}{60} (T - t),$$

donde  $T$  y  $t$  se expresan en minutos.

### Sistema Rowan

Es el más conocido y el más utilizado, ya que a diferencia de los sistemas Towne Halsey, York, y prima por minuto economizado, en el sistema Rowan  $K$  es variable, haciendo  $K = t/T S_h$ ; es decir,  $K$  varía en función del tiempo realmente trabajado y se convierte en una fracción o múltiplo del tiempo estándar.

$$\begin{aligned}\text{Compensación} &= S_h t + K (T - t) \\ &= S_h t + \left[ \frac{t}{T} (T - t) \right] S_h \\ &= S_h t \left[ 1 + \left( \frac{T - t}{T} \right) \right]\end{aligned}$$

### Planes de comisiones

Se aplican fundamentalmente en la función de ventas, son muy conocidos y tienen diversas formas. Se basan en una retribución de acuerdo con el volumen de ventas, habitualmente se trabaja con un salario base pero a veces no; de esta manera el vendedor cuenta con una garantía cuando por factores ajenos a su dominio las ventas descienden drásticamente; en ocasiones se vincula con la función de cartera o de cobro y con ello se añade una responsabilidad al empleado: la selección adecuada del cliente.

Los planes de comisiones se aplican fundamentalmente en la función de ventas.

### Sistemas de sugerencias

Se otorga un incentivo monetario cuando la sugerencia influye positivamente en la empresa, en cualquier aspecto; en lo posible se debe contar con procedimientos que garanticen seriedad en las propuestas o sugerencias y un método de liquidación equitativo que ofrezca seguridad de beneficio mutuo entre empresa y trabajador. Se trata de todo un sistema que debe ser adecuadamente estructurado.

En los sistemas de sugerencias se otorga un incentivo monetario cuando la sugerencia influye positivamente en la empresa.

### Beneficios compartidos

Consiste en que los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios. Son eficaces para

Beneficios compartidos consiste en que los empleados comparten un fondo creado con el porcentaje de beneficios.

organizaciones que pagan por debajo de la línea del mercado, ya que permite distribuir utilidades en épocas de bonanza.

### Participación de las ganancias

La participación de las ganancias, en lugar de concentrarse en un porcentaje fijo de las utilidades, se relaciona con el logro de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, etc.; al obtenerlas, los trabajadores comparten un porcentaje de ellas.

En lugar de concentrarse en un porcentaje fijo de las utilidades, se relaciona con el logro de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, etc.; al obtenerlas, los trabajadores comparten un porcentaje de ellas; de esta manera la empresa cuenta con un dinero que no habría ahorrado ni ganado; el trabajador relaciona sus cambios de conducta con obtención de beneficios. Las empresas deben estimar adecuadamente el efecto del esfuerzo del trabajador en la mayor productividad frente a otras variables como cambio de tecnología. Con este sistema se pretende aumentar el sentido de compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Según Dessler<sup>5</sup> se debe proceder de la siguiente manera para instituir un plan de reparto o de participación de ganancias:

1. Establecer los objetivos generales del plan, los cuales podrían incluir la necesidad de mejorar la productividad de la compañía o reforzar el trabajo en equipo, etc.
2. Definir las medidas específicas para desempeño. Por lo general consisten en medidas de productividad como la mano de obra, las horas o el costo por unidad producida. Las posibles medidas financieras utilizables en este punto incluyen las utilidades antes que interés y presupuestos, y el rendimiento sobre los activos líquidos.
3. Deducir una fórmula, como por ejemplo, "los gastos de la nómina divididos entre las ventas totales". Esto crea la reserva monetaria que se reparte entre los participantes.

<sup>5</sup> Gary Dessler, *op. cit.*

4. Determinar un método para dividir y distribuir el reparto de ganancias entre los empleados. En este punto, un método tradicional plantea el porcentaje equitativo del salario o repartos iguales; otros planes también tratan de modificar las recompensas hasta una medida basada en el desempeño individual.

5. La magnitud del pago debe ser lo bastante significativa para llamar la atención de los participantes y motivar sus conductas. Los expertos sugieren como combinación eficaz un potencial de 4 ó 5% del salario y 70 u 80% de oportunidad de lograr el objetivo.

6. El pago en efectivo es la forma común, pero ocasionalmente en acciones comunes o pagos diferidos en efectivo.

7. Decidir con qué frecuencia se pagarán los bonos, lo cual depende de las medidas de ese desempeño utilizadas: existe la tendencia a calcular anualmente las medidas de desempeño desde el punto de vista financiero, mientras que las medidas de productividad de mano de obra a menudo se calculan trimestral o mensualmente.

8. Establecer qué sistema de apoyo participativo se va a utilizar para involucrar a los empleados. En este sentido, entre los sistemas utilizados con mayor frecuencia están los comités directivos, las asambleas de actualización, los sistemas de sugerencias, los coordinadores, los equipos para la solución de problemas, los comités departamentales, los programas de capacitación, boletines, auditorías internas y auditorías externas.

### Opción de acciones

En este evento, la empresa paga mediante acciones con el objeto de establecer un mayor interés del trabajador por el futuro de la organización dado que se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso de éste con la empresa. De otra parte, su esfuerzo al originar un beneficio a la empresa le conlleva un doble beneficio personal por la valorización de la "acción". Por lo

En la opción de acciones la empresa paga mediante acciones con el objeto de establecer un mayor interés del trabajador por el futuro de la organización dado que se crea una sensación de propiedad, pertenencia y compromiso de éste con la empresa.

común, se liquidan en proporción a la compensación total del empleado.

### Plan Scanlon<sup>6</sup>

El plan Scanlon fue acordado con la Kaiser Steel para sustituir los incentivos convencionales deteriorados.

Es un plan de incentivo desarrollado en 1937 por Joseph Scanlon, primero funcionario del sindicato y posteriormente investigador y director de ingeniería de la United Steel Worker. El plan fue acordado con la Kaiser Steel para sustituir los incentivos convencionales deteriorados.

El plan Scanlon tiene tres características básicas:

1. La filosofía de la cooperación sindicato-dirección, que desarrolla un sentido de pertenencia de los trabajadores.
2. El sistema de involucramiento a través de dos comités: uno departamental y uno ejecutivo, donde los trabajadores llevarán sus sugerencias para el mejoramiento de la productividad.
3. En cuanto al reparto de utilidades, el plan Scanlon asume que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra de la empresa que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos. Si se aplica una sugerencia y ésta tiene éxito, todos los empleados generalmente comparten 75% de los ahorros.

### SEGÚN LA FRECUENCIA DEL PAGO

Es muy importante definir adecuadamente el periodo de pago, cuyo objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, el logro de metas y los incentivos.

Es muy importante definir adecuadamente el periodo de pago, cuyo objetivo es que el empleado pueda percibir la relación entre el esfuerzo, el logro de metas y los incentivos. Casi que se podría establecer una relación directa entre la frecuencia óptima del pago y el nivel jerárquico del trabajador beneficiado; cuanto más alto sea el nivel, mayor es el plazo que se puede dar para cancelar el incentivo. En el caso de equipos de trabajo, dado que éstos pueden ir desde grupos pequeños hasta unidades opera-

cionales completas, cuanto más grande es el equipo, es habitual que los incentivos se otorguen a más largo plazo, o por intervalos mayores.

La estimación del periodo de pago depende entonces de múltiples factores:

Nivel jerárquico del empleado a incentivar, y cuando se trata de equipos de trabajo depende de las dimensiones de éstos.

Número de modificaciones del proceso

Interrupciones del trabajo

Duración del ciclo de trabajo

Calidad de los insumos, materias primas y materiales.

Niveles de rotación y ausentismo de personal.

Según la frecuencia del pago, los incentivos pueden ser a corto o largo plazo:

### Incentivos a corto plazo

Pagar los incentivos permite apreciar su vinculación con el desempeño en el que están fundamentados; se constituye en una motivación importante, además de que logra satisfacer las necesidades financieras inmediatas. Habitualmente, para puestos de niveles inferiores de la empresa se cancela con periodicidad semanal, quincenal o mensual; no deben ser de periodos más cortos, ya que es factible que el trabajador, al tener tropiezos al inicio de la jornada decida no hacer esfuerzo alguno por cuanto estima que durante ella no va a lograr la meta ni mucho menos el incentivo.

Cuando se trata de personal directivo se estima corto plazo un año; al respecto se han presentado objeciones debido a que este tipo de incentivo da lugar a toma de decisiones con efectos también de corto plazo, en ocasiones en detrimento de los resultados a largo plazo.

Los incentivos a corto plazo permiten apreciar su vinculación con el desempeño en que están fundamentados.

Los incentivos a largo plazo están básicamente dedicados al nivel directivo. En este tipo de incentivos se relacionan tres elementos: rendimiento, incentivo y propiedad.

### Incentivos a largo plazo

Básicamente destinados al nivel directivo. Por lo general se trata de planes de acciones que ofrecen al personal una participación en la propiedad de la empresa concentrando el esfuerzo en las utilidades a largo plazo. En este tipo de incentivos se relacionan tres elementos: rendimiento, incentivo y propiedad. Su objetivo es que todos los empleados se preocupen más por el futuro de la empresa. Su riesgo radica en una posible caída en el valor de la acción. Dichos incentivos también se pueden otorgar cuando existe un proyecto que reditúa a largo plazo.

El objetivo motivacional de este tipo de incentivo es el crecimiento o las utilidades de la empresa en el mediano y largo plazo, de manera que permita al directivo tomar decisiones con un horizonte más amplio, sin perjudicar la estabilidad de la organización.

Finalmente, los pagos de sumas totales son pagos periódicos, bonificaciones o premios; cuando se dan por esfuerzos excepcionales o rendimientos sobresalientes, deben ser oportunos y sumamente visibles, basados en la contribución que produjo resultados de determinadas dimensiones, en lo cual las comunicaciones son decisivas.

El éxito del sistema de incentivos está dado por su adaptación a la cultura laboral, pero a su vez requieren una gestión del rendimiento eficaz, adecuadas estrategias de comunicación y un preciso sistema de planeación. Los empleados deben conocer el funcionamiento del programa y estar actualizados respecto a él.

### SEGÚN CONFIGURACIÓN LÍNEAS DE SALARIO GARANTIZADO INCENTIVO RENDIMIENTO

Existen múltiples opciones en el diseño de los incentivos y éstos se encuentran afectados por diversas variables; inicialmente se describirán los tipos de líneas de incentivos más frecuentes. En todos los casos existirá un sueldo básico garantizado y una producción mínima o criterio de desempeño; salvo que ésta no se pueda cumplir por factores ajenos a la voluntad del trabajador.

El éxito del sistema de incentivos está dado por su adaptación a la cultura laboral, pero a su vez requiere una gestión del rendimiento eficaz, adecuadas estrategias de comunicación y un preciso sistema de planeación.

empresa garantizará tal ingreso; el "sueldo garantizado" puede adquirir diferente tamaño o proporcionalidad frente a los incentivos, tal como se observa en el gráfico 7.1.

#### UNIDADES MONETARIAS

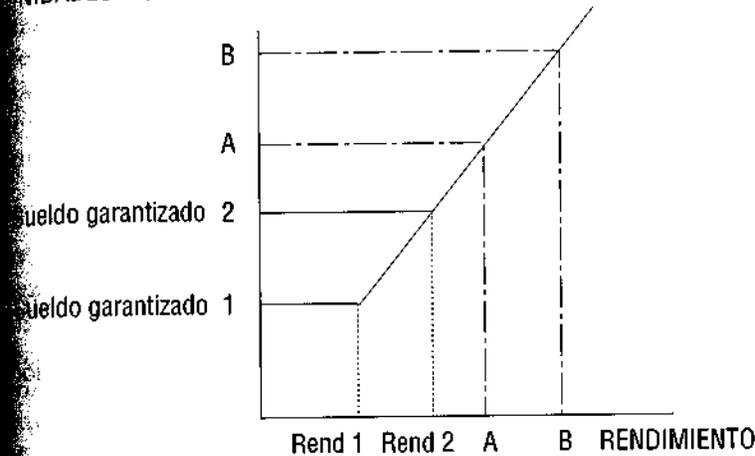


Gráfico 7.1 Relación de "apalancamiento" o proporcionalidad "Sueldo garantizado" - Incentivos.

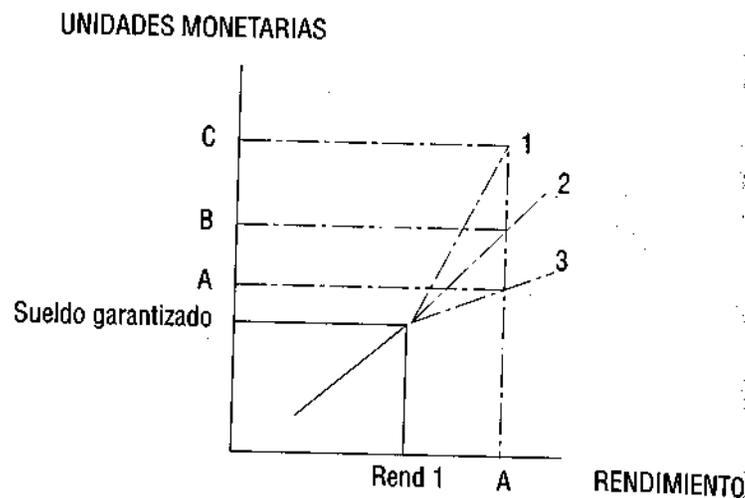
Como se observa, con la misma tarifa por unidad se puede dar mayor o menor peso al sueldo garantizado; con el sueldo garantizado 1 deberá obtenerse un rendimiento mínimo 1 (Rend 1); de allí en adelante los ingresos serán proporcionales en función del rendimiento, puntos A y B; cuando se tiene el sueldo garantizado 2 deberá obtenerse el rendimiento mínimo (Rend 2). En el primer caso, el factor del riesgo para el trabajador será superior al caso 2; por tanto, se tendrá un tipo de "apalancamiento" diferente debido a la mayor incidencia de los incentivos en el total de la remuneración.

El diseño de incentivos puede ser en línea recta con variación de pendiente o con modificaciones progresivas o regresivas en la proporcionalidad o curva de línea.

#### En línea recta con variación de pendiente

Como se puede apreciar en el gráfico 7.2, los incentivos son otorgados a partir del mismo punto de rendimiento y con el mismo salario garantizado pero en una pendiente

En línea recta con variación de pendiente los incentivos son otorgados a partir del mismo punto de rendimiento y con el mismo salario garantizado, pero en una pendiente diferente, lo cual implica variación en el valor por cada unidad de rendimiento adicional.



**Gráfico 7.2** Diseño de incentivos en línea recta, con variación de pendiente.

diferente, lo cual implica variación en el valor por cada unidad de rendimiento adicional. De este modo, en el punto A de rendimiento los ingresos por incentivos monetarios son muy diferentes de acuerdo con la pendiente (ingresos A, B, C). En la línea o esquema 1, el ingreso por unidad de rendimiento adicional será superior al que se traía del salario garantizado y rendimiento mínimo. En el esquema o línea 2, la proporcionalidad permanece invariable, lo mismo que la pendiente; por último, en el esquema 3, el incentivo por unidad de rendimiento adicional tendrá una proporcionalidad menor, todo lo contrario del esquema 1.

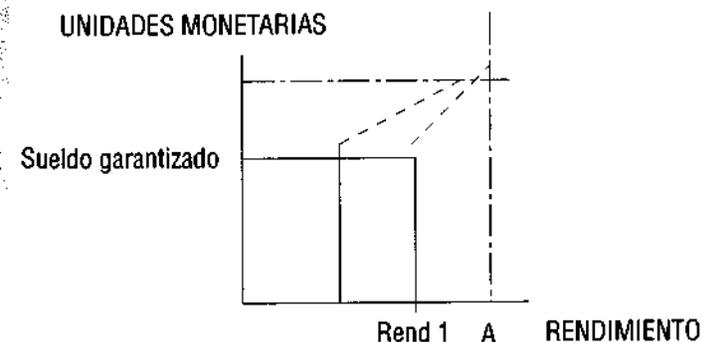
En el esquema 1, los costos unitarios de mano de obra se incrementan de manera progresiva, en el esquema 2 permanecen estables, y en el 3 tienden a disminuir. Independientemente del tipo de esquema, el cálculo de los incentivos es simple, y es en especial aplicable cuando se trata de tareas repetitivas. La pendiente más empinada supone una mayor motivación del trabajador para superar el "criterio mínimo", dado que el incentivo es más atractivo. En este aspecto es necesario prestar atención, ya que el trabajador puede realizar esfuerzos tan exigentes que le deterioren su salud; también es factible que se presente una disminución en la calidad del producto o

servicio y abusos en la utilización de los equipos. De otra parte, supone que existe una gran demanda por los bienes que produce o servicios que presta la empresa.

El punto límite del criterio mínimo y el salario garantizado es otro aspecto que debe ser estudiado en detalle, de manera que no sea tan alto, que el esfuerzo para ganar el incentivo sea tan grande que se torne desmotivante o, en el caso del esquema 1, sea muy bajo y resulte muy oneroso para la empresa.

Cuando no se quieren correr riesgos de pagar incentivos exagerados, o la demanda de los productos y servicios no es tan elástica, o recién se introduce el sistema de incentivos y los mecanismos de medición del trabajo no son tan precisos o los procedimientos de control son insuficientes, es conveniente aplicar el esquema 3, que si bien representa un incentivo para el trabajador, le otorga cierta seguridad a la empresa.

Pueden existir múltiples variantes cuando se utilizan los mismos principios con el sistema de las líneas rectas; por ejemplo, disminuir el criterio mínimo de rendimiento o dejar una menor pendiente para incentivos, así:



**Gráfico 7.3** Diseño de incentivos en línea con variación de pendiente y criterio de desempeño inferior al habitual.

Como se observa, a pesar de iniciar el pago de incentivos en un punto inferior al que le correspondería de acuerdo con el sueldo garantizado, en el punto de rendimiento A los costos laborales son iguales.

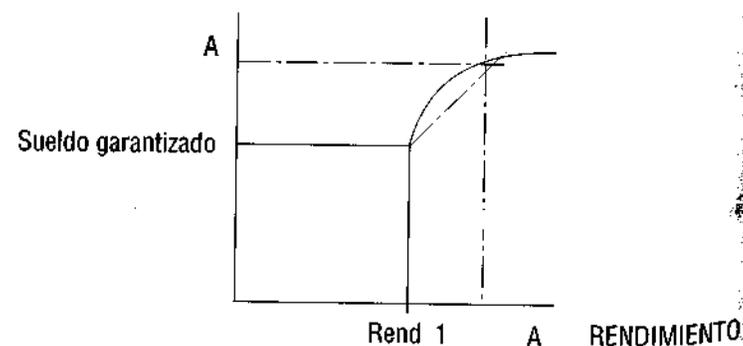
El punto límite del criterio mínimo y el salario garantizado es otro aspecto que debe ser estudiado en detalle, de manera que no sea tan alto que el esfuerzo para ganar el incentivo sea tan grande que se torne desmotivante o, en el caso del esquema 1, sea muy bajo y resulte muy oneroso para la empresa.

### Con modificaciones progresivas en la proporcionalidad, o curva de línea

La forma de curva se debe a la modificación en la relación incentivo-rendimiento en la medida en que se avanza a metas de productividad superiores; es decir, conforme aumenta el rendimiento se modifica el valor de la unidad de producción adicional, sea a ritmo creciente o decreciente. La curva de línea creciente poco se utiliza, es más habitual la de ritmo decreciente, pues si bien a su inicio los valores unitarios por costo de mano de obra pueden estar por encima de lo normal, posteriormente tienden a descender. De esta manera, el trabajador tendrá una gran motivación para producir hasta cierto nivel, a partir del cual el valor de la unidad de producción adicional no le genera muchos beneficios; la empresa precisará los rangos tomando en consideración fundamentalmente la demanda de sus productos y/o servicios, de modo que se tenga claro hasta qué punto es conveniente elevar la producción. (Ver gráfico 7.4).

El mayor riesgo para la empresa con este tipo de curva radica en que el trabajador oculte cierta producción y solamente la registre en el momento en que lo estime conveniente.

#### UNIDADES MONETARIAS



**Gráfico 7.4** Diseño de incentivos con modificación regresiva en la proporcionalidad, o curva de línea.

### Diseño de incentivos diferenciales por estratos de productividad

En este caso se definen valores unitarios diferenciales por unidades de producción adicional de acuerdo con unos estratos de cantidad, por ejemplo:

De 100 a 120 unidades adicionales \$20 la unidad  
De 121 a 140 unidades adicionales \$22 la unidad  
De 141 a 160 unidades adicionales \$23 la unidad

Con este método, la medición es mucho más simple y se pueden establecer unos estratos menos o más atractivos para el trabajador, de manera que completar el estrato siguiente amerite o no el esfuerzo. Dicho método es apropiado para las empresas que recién se inician en la aplicación del esquema de incentivos.

### FIJACIÓN DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

Como la medición del esfuerzo mismo es imposible, es necesario utilizar indicadores de la producción u otras medidas de los resultados de trabajo. Las normas de rendimiento o criterios de desempeño son muy importantes en cualquier sistema salarial, pero adquieren especial significado en el sistema de incentivos, siendo vital su diseño y actualización permanentes.

Para establecer *medidas de desempeño*, los siguientes son criterios apropiados a tener en cuenta:

- Que sean producto del mayor o menor esfuerzo del trabajador, es decir, que exista una relación entre esfuerzo, resultado y recompensa. Que los trabajadores produzcan más como consecuencia de una oferta de remuneración adicional dependerá del grado en que puedan ejercer un control sobre la producción.
- Las medidas de rendimiento deben incluir todos los aspectos que el trabajador y la empresa consideren importantes y objetivos. Para lograr este objetivo es conveniente la participación de los trabajadores en el diseño de los indicadores de desempeño.

Las normas de rendimiento o criterios de desempeño son muy importantes en cualquier sistema salarial, pero adquieren especial significado en el sistema de incentivos, siendo vital su diseño y actualización permanentes.



Figura 7.4 Criterios para establecer medidas de desempeño.

- Que se cuente con un adecuado sistema de valoración de puestos y, por tanto, con unos salarios garantizados equitativos.
- Que el sistema tenga la mayor cobertura posible dentro de la empresa.
- Que estén supeditadas a las estrategias y objetivos de la empresa, de manera que tengan efecto importante en áreas clave del resultado.
- Que las medidas sean de carácter cuantitativo; en consecuencia, que se puedan medir y se adopten bajo criterios apropiados.
- Que estén apoyadas en un sistema de registro preciso y oportuno.
- Que cuenten con el apoyo de un estudio válido sobre la relación costo-beneficio de lo que ellas implican.
- Que prevean medidas de ajuste cuando se den nuevas condiciones que modifiquen los estimativos, ya sea a favor o en contra de los trabajadores: modificación de métodos de trabajo, nueva tecnología, etc.
- Que sean útiles para evaluar los resultados más importantes.

- Que presenten continuidad, es decir que se pueda pronosticar con exactitud la tendencia a resultados futuros.
- Que sean confiables, es decir, que con diferentes jueces se pueda llegar al mismo cálculo.

Una manera de fijar medidas de desempeño es mediante la *fijación de estándares*.

### FIJACIÓN DE ESTÁNDARES

Normalmente, una función es la agrupación de tareas; éstas son la suma de elementos o actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización del trabajo, con una finalidad concreta; a su vez, los elementos están compuestos de micromovimientos. En este orden se subdividen para su análisis y medida. Un estándar es el resultado esperado de la labor de un trabajador medio, en condiciones normales, a un ritmo específico y con las pausas o descansos aconsejables; para obtenerlo es necesario llevar a cabo varias mediciones que muestren su confiabilidad.

Tal como se vio en el capítulo 2, tecnologías tales como el video, el ciclografo, el cronociclografo y el estereocronociclografo permiten, apoyados en computadores, una medición precisa del trabajo manual.

La determinación de los descansos adecuados, de las contingencias o demoras previsibles, de labores complementarias o accesorias al ciclo de operaciones (mantenimiento, preparación de la máquina, etc.), del tiempo para entrenar o ser entrenado son también significativos en la definición de los estándares.

Una norma o estándar de producción o rendimiento es un criterio establecido para comparar el rendimiento ya sea individual, grupal o de la organización. Es el resultado de una evaluación global del volumen de producción, del nivel de calidad, costo o cualquier otro atributo o medida de rendimiento. La evaluación puede ser hecha en lo esencial por la dirección superior o bien ser el producto de una concertación. Se puede

fundamentar en *rendimientos anteriores* o en la realización de estudios detallados de tiempos.

### Estándares individuales

Los términos estándar de mano de obra, estándar de producción o estándar de tiempo se utilizan en la medición del rendimiento individual. Un estándar de mano de obra es sencillamente lo que se espera que el trabajador promedio (tipo) rinda o produzca bajo condiciones normales.

Un estándar o norma que se fija al nivel más bajo dentro de la organización se expresa en términos del tiempo de producción requerido por unidad de producto por unidad de tiempo. Por ejemplo, un fabricante de zapatos puede tener un estándar de 0.01 minutos por unidad o 100 unidades por minuto.

### Estándares grupales

Diversos trabajadores pueden desempeñarse como un equipo o unidad mediante la formación de una secuencia o una línea de producción. Los equipos y las herramientas que se utilizan pueden tener un estándar de grupo. Los estándares de grupos, al igual que los individuales, pueden ser aplicados a la calidad, cantidad, costos y fechas de entrega, etc.

Generalmente, la evaluación se lleva a cabo contra la expectativa de una tarea o una operación (empaquetado, producto final, etc.) o con base en la eficiencia de la mano de obra la cual se define como la comparación entre las horas "reales" de trabajo contra las horas estándar de mano de obra.

### Estándares organizacionales

En las plantas, los talleres o unidades de servicio comparables (hospitales o escuelas), los estándares son en general múltiples y, por tanto, tienden a ser estándares de costos y de calidad, aunque en la manufactura algunas veces es posible utilizar la cantidad (volumen de producción anual).

### Estándar de tiempo

Básicamente hay varias formas de establecer un estándar de tiempo (mano de obra):

- Enfoque de datos históricos
- Enfoque de método de tiempo o estudio de tiempo directo
- Enfoque de estudio del tiempo predeterminado
- Enfoque del muestreo del trabajo

#### Enfoque de datos históricos

Este método presupone que el desempeño anterior representa el desempeño normal. Cuando algunos administradores no cuentan con técnicas formales, emplean el desempeño anterior como criterio principal para fijar los estándares.

La sencillez, rapidez y bajo costo de este método constituye una ventaja y probablemente resulta mejor que no tener ningún otro.

La principal desventaja radica en que el pasado no puede representar de ninguna manera el presente, ni representa lo que un trabajador promedio pueda realizar bajo condiciones promedio de trabajo. Es importante tomar en consideración aspectos particulares o circunstancias especiales que han afectado comportamientos, a fin de tomar las medidas para controlarlos cuando se trata de circunstancias negativas.

#### Enfoque de método de tiempo o estudio de tiempo directo

A menudo se le conoce como estudio de tiempos, estudio cronométrico o de cronometraje.

Originalmente desarrollado por Taylor, continúa siendo la técnica de mayor uso para medir el trabajo que consta de tareas breves y repetitivas. La tarea u operación correspondiente se divide en ciclos o movimientos básicos y cada elemento es medido con un cronómetro. En seguida se calcula el tiempo promedio de varios ciclos ajustado

por el factor calificación, el ritmo de trabajo o tasa de ejecución del trabajador que es objeto del estudio. Por último se establece un factor o fracción de tolerancia o concesión o de tiempo muerto para necesidades personales, retrasos inevitables y fatiga.

Dado que éste es un método de observación directa, es necesario seleccionar el trabajo y comunicarle al trabajador que desempeña el cargo. En consecuencia, antes de proceder a la medición del trabajo se deben definir exactamente la calidad del trabajo a realizar, las condiciones en que se debe efectuar (equipo, materiales, velocidad o ritmo de trabajo, factor calificación, alimentación de las máquinas, condiciones generales de trabajo), es decir, normalizar el trabajo.

Respecto al método, se debe considerar el que haga más eficaz la labor e incluya los elementos necesarios para su ejecución, sin redundancias, repeticiones o elementos innecesarios, en la secuencia más ajustada, a un ritmo natural, sin fatiga excesiva.

Una vez estandarizado el trabajo, se divide en ciclos (elementos de fácil identificación y claramente separados unos de otros).

En el ensamblaje de una ventana se pueden identificar seis ciclos<sup>7</sup>:

CICLO	ACTIVIDAD	TIEMPO DE CICLO
1	Ensamblar marco	70 segundos
2	Instalar molduras de hule	80 segundos
3	Introducir tornillos en el marco	40 segundos
4	Instalar seguro en el marco	20 segundos
5	Cubrir tornillos en el marco	50 segundos
6	Instalar cristal	40 segundos

7 Everett E. Adam y Ronald J. Ebert, *Administración de la producción y las operaciones*, Prentice-Hall, 4a. ed., p. 294.

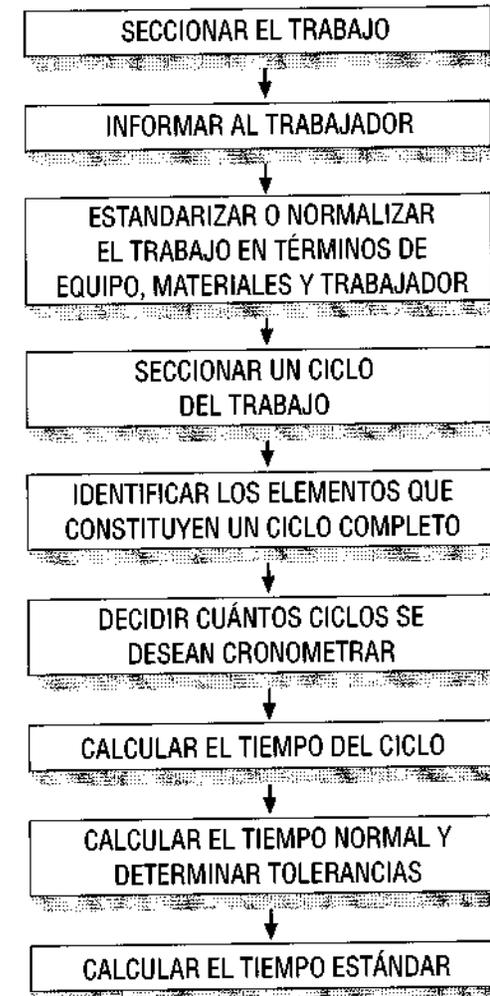


Figura 7.5 Figura de tiempos. Procedimiento para la implementación de un estudio.

#### Tamaño de la muestra estadística del número de ciclos

El tamaño  $n$  que debe tener la muestra que se desea medir puede ser cronometrado por medio de numerosas cartas gráficas o evaluaciones.

Ejemplo: una empacadora tiene un pedido de 8.000 separadores plásticos, los cuales requieren un tiempo de armado de 0.50 minutos. ¿Qué tan grande debe ser la muestra que se tome para fijar un tiempo estándar para la actividad de armado?

Cuando el tiempo por ciclo es $\geq$ (minutos)	Número de ciclos que serán medidos si la actividad anual es		
	<1.000	1.000-10.000	>10.000
480	1	1	2
120	1	2	4
60	2	3	5
30	3	4	8
12	5	6	12
7.2	6	8	15
4.8	8	10	20
3.0	10	12	25
1.2	15	20	40
0.72	20	25	50
0.48	25	30	60
0.30	30	40	80
0.18	40	50	100
0.12	50	60	120
<0.12	60	80	140

Tabla 7.1 Número de ciclos para un estudio de tiempo<sup>8</sup>.

En la tabla 7.1 la cifra 8.000 está en el rango de 1.000-10.000 y el tiempo de ciclo está entre 0.48-0.72 minutos, luego se usa 30 ciclos<sup>9</sup>.

El número de ciclos o cronometraje puede determinarse también por medio de la fórmula:

$$n = \left( \frac{ZS}{e} \right)^2$$

donde  $Z$  = nivel de confianza  
 $e$  = precisión o error  
 $S$  = desviación estándar

**Ejemplo:** ¿Qué tan grande se necesita una muestra para que tenga 92% de confianza de que un estudio de

8 Benjamín Niebel, *Estudio de métodos y tiempo*, Editorial Irwin, 1932. Joseph Monks, *Administración de operaciones*, McGraw-Hill, 1991.

9 Ejemplo tomado de Joseph Monks, *op. cit.*, p. 151.

tiempo resultará seguro dentro de más o menos 0.12 si la desviación estándar es  $S = 0.45$ <sup>10</sup>?

Se halla  $Z$  de acuerdo con el siguiente razonamiento: el intervalo de confianza está en 92% implica que el error debe estar en 8% o sea dentro de más o menos 4% (4%) o sea 0.25 minutos (1/4), buscando el valor de  $Z$  (46) = 1,75

$$n = \left( \frac{1,75 * 0,45}{0,12} \right)^2 \approx 43$$

También es posible hallar la muestra mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

donde  $p$  = estimación del tiempo ocioso  
 $q = 1 - p$   
 $e$  = error máximo

**Cálculo del estándar del desempeño<sup>11</sup> (estándar de tiempo)**

De acuerdo con Adam, calcular el procedimiento que básicamente consta de seis pasos:

1. Observar el trabajo que está siendo cronometrado. El trabajo seleccionado debe ser un puesto clave o de referencia.

2. Seleccionar un ciclo del puesto. Identificar los elementos de trabajo que constituyen un ciclo completo. Decidir cuántos ciclos se deben monitorear con un cronómetro.

3. Cronometrar el trabajo en todos los ciclos. Idealmente se debe realizar el estudio con diversos trabajadores.

4. Calcular el tiempo normal basándose en los tiempos de ciclo.

10 Ejemplo tomado de Joseph Monks, *op. cit.*, p. 151.

11 Everett F. Adam y Ronald J. Fhert, *op. cit.* p. 347.

5. Determinar las tolerancias para el tiempo personal, retrasos y fatigas.
6. Establecer el estándar de desempeño como la suma del tiempo normal de observación y las tolerancias determinadas.

Otra manera de establecer el paso 6 del procedimiento anterior es:

$$\begin{aligned} \text{Estándar de tiempo} &= \frac{\text{Tiempo normal}}{1 - \text{Fracción de tolerancia}} \\ \text{Tiempo normal} &= \text{Tiempo promedio del ciclo} * \text{Ritmo de trabajo} \\ \text{Tiempo promedio de ciclo} &= \frac{\sum \text{Tiempo registrado en realizar un elemento}}{\text{Números de ciclos observados}} \\ \text{Fracción de tolerancia} &= \text{Fracción de tiempo para necesidades personales,} \\ &\quad \text{retrasos ineludibles de trabajo, fatiga} \\ 0 \leq \text{Fracción de tolerancia} &\leq 1 \end{aligned}$$

*Ejemplo*<sup>12</sup>: el estudio de tiempo de una operación de maquinaria dio como resultado tiempos de ciclo de 8,0, 7,0, 8,0, 9,0 minutos. El analista calificó al trabajador observado como una persona con ritmo 90%. En la empresa se crea el factor de tolerancia de 15%. ¿Cuál será el estándar de tiempo para esta operación?

$$\text{Tiempo promedio de ciclo} = \frac{8,0 + 7,0 + 8,0 + 9,0}{4} = 8,0 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo normal} = (8,0)(0,90) = 7,2 \text{ minutos}$$

$$\text{Tiempo estándar} = \frac{7,2 \text{ minutos}}{1 - 0,15} = 8,47 \text{ minutos}$$

### **Enfoque del estudio de tiempo predeterminado**

En este caso, el análisis desglosa la tarea en sus elementos, consulta las normas de tiempo predeterminadas en otros estudios y consolida la información que dará lugar a la definición del tiempo total para la tarea.

El estudio se hace geoméricamente más complejo en la medida en que la labor implica variedad de tareas y, por consiguiente, se vuelve poco práctico; en este caso sólo se consideran los elementos de duración más bien larga y los elementos repetitivos; la duración de los elementos no repetitivos no se mide sino que se estima, de acuerdo con la experiencia.

La base de este enfoque reside en el estudio de los tiempos realizados sobre documentos filmicos. La función del especialista consiste en desglosar la tarea en los movimientos básicos previstos en el sistema utilizado y consultar los cuadros que indican los tiempos para cada tipo de movimiento y cada circunstancia en que se ejecute.

Si bien es cierto que es posible fijar normas de tiempo más coherentes, aunque no más precisas, los resultados están influidos por la secuencia particular de los movimientos, presentándose dificultad para evaluar movimientos simultáneos; además es difícil la fracción de tolerancia o tiempo suplementario (descanso, necesidades personales).

### **Procedimiento para establecer un estándar de tiempo predeterminado**

El primer paso consiste en observar el trabajo y/o visualizarlo como si fuera a establecerse. Si se está observando el trabajo, lo mejor es emplear una máquina típica, materiales representativos y un trabajador promedio que desempeñe el puesto correctamente; en otras palabras, normalizar las condiciones de desempeño.

Una vez "normalizadas o estandarizadas" las condiciones de desempeño del trabajo se registran los elementos del puesto (si se pueden filmar, mejor), anotando en detalle todos los movimientos ejecutados por el trabajador.

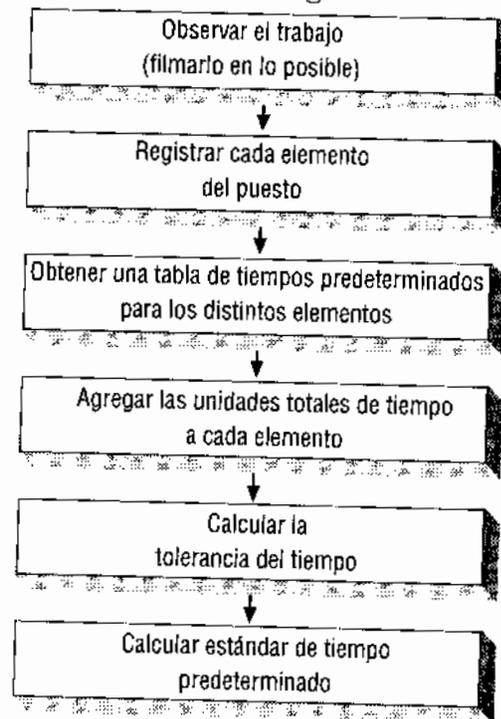
A partir del movimiento del trabajador se obtiene una tabla de tiempos predeterminados para los distintos elementos; en general las unidades de movimientos se expresan en unidades de tiempo Therbligs.

<sup>12</sup> Ejemplo tomado de Adam, *op. cit.*, p. 347.

Posteriormente se agregan o se suman las unidades totales de tiempo correspondientes a todos los elementos y se calculan los tiempos suplementarios o de tolerancias para compensar las necesidades personales, esperas inevitables, fatiga, etc.

Este tiempo total dará el estándar de tiempo predeterminado. (Ver figura 7.6). Para efectos de usos de la unidad de medición de tiempo se puede utilizar la siguiente equivalencia: U.M.T. (Unidad, Medida de Tiempo).

$$\begin{aligned} 1 \text{ U.M.T.} &= 0.00001 \\ &= 0.0006 \text{ minutos} \\ &= 0.036 \text{ segundos}^{13} \end{aligned}$$



**Figura 7.6** Procedimiento para establecer un estándar de tiempo predeterminado.

Por ejemplo, al analizar el elemento "coger la pieza y colocarla en el plato del torno"<sup>14</sup>:

Descripción mano izquierda	Mov.	U.M.T.	Descripción mano derecha
Alcanzar la pieza	R20B	18.6	Alcanzar la pieza
Coger la pieza	G1A	2.0	Coger la pieza
Acercar al plato	M24C10	32.0	Acercar al plato
Posicionar en el plato	P18D	11.2	Posicionar en el plato
Insertar en el plato	M2C	3.4	Insertar en el plato
		67.3 U.M.T.	

### Enfoque de muestreo del trabajo

El muestreo del trabajo no incluye mediciones cronométricas, tal como lo hacen muchas otras técnicas, se basa en técnicas de muestreo aleatorio simple, derivadas en las técnicas estadísticas del muestreo. Su finalidad es mostrar qué proporción del tiempo de un trabajador se destina realmente a actividades del trabajo.

### Procedimientos para establecer una proporción de tiempo

1. Establecer las actividades productivas y las no productivas (descanso).
2. Observar las actividades, registrar si se está trabajando o no.
3. Calcular la proporción de tiempo en que el trabajador está dedicado a la actividad productiva mediante la fórmula,

$$P = \frac{X}{n} = \frac{\text{Número de casos en que se observó el trabajo}}{\text{Número total de casos observados}}$$

*Ejemplo:* el administrador de una biblioteca se mostró preocupado por el porcentaje de tiempo que un empleado tenía que estar con sus usuarios en la mesa. La actividad incluía solamente aquellos instantes en que el empleado atendía a un usuario. Se empezaron a hacer registros una vez cada media hora, durante una semana, para determinar la actividad del empleado. Los resultados obtenidos fueron los siguientes<sup>15</sup>:

<sup>13</sup> Joseph Monks, *Administración de operaciones*, México, McGraw-Hill, 1988.

<sup>14</sup> H. B. Maynard, *Manual de ingeniería y organización industrial*, Bogotá, Editorial Reverte S. A., 1988, p. 319.

<sup>15</sup> Tomado de Everett Adam, *op. cit.* p. 352

Día	Número de observaciones (n)	Observaciones con actividad productiva (X)
Lunes	16	8
Martes	15	8
Miércoles	20	12
Jueves	16	10
Viernes	16	10
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>48</b>

$$P = \frac{X}{n} = \frac{48}{83} = 0.578$$

De lo anterior se puede concluir que el empleado distribuye su tiempo de trabajo así: 57,8% de actividad productiva, es decir que está 42,2% en descanso.

El muestreo de trabajo también puede utilizarse para fijar estándares de producción, estableciendo los tiempos de acuerdo con la ecuación:

$$\text{Tiempo normal} = \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Tiempo total} \\ \text{de estudio} \end{array} \right) \left( \begin{array}{c} \% \text{ de tiempo de actividad} \\ \text{productiva del trabajador} \end{array} \right) \left( \begin{array}{c} \text{Ritmo de} \\ \text{trabajo} \end{array} \right)}{\text{Número de piezas unidades producidas}}$$

## VARIACIONES EN LA PRECISIÓN DE LAS NORMAS

El establecimiento de normas exactas depende de:

- La naturaleza del trabajo: dado que es éste más fácil y exacto cuando las tareas son simples, repetitivas, estables, de ciclo breve y no exigen un mayor esfuerzo mental. En estos casos, la destreza se adquiere con mayor facilidad. Cuando las tareas son más complejas, de ciclo largo y de mayor esfuerzo mental, la curva de aprendizaje es diferente y más difíciles de calcular los estándares.
- Factores propios a la empresa: cambio frecuente de tareas, disponibilidad de materiales, eficiencia en servicios de apoyo, influencia de grupos interesados en el resultado, confianza de los trabajadores con la empresa, escasez de oferta de mano de obra.

## Desactualización de las normas

Una de las mayores dificultades que presenta el sistema de incentivos radica en el mantenimiento actualizado de normas de rendimiento, ya que éstas requieren vigilancia, administración permanente, y una gran adaptación de todo el sistema salarial a la cultura y organización de la empresa. Por tanto, para evitar la desactualización de las normas se deben prever revisiones periódicas.

Los cambios en los procesos, las políticas, la tecnología, la estructura organizacional, las funciones, hacen que la vida útil de los criterios de desempeño sea muy corta; por ello se pretende que sean lo suficientemente flexibles y permanentes. Los pequeños cambios son en particular peligrosos ya que acumulados se convierten en significativos, desvirtuando con ello las normas.

## Salvaguardias

Al formalizar un sistema de incentivos es necesario prever situaciones que pueden modificar el esquema de rendimiento en detrimento de las partes (empresa-trabajador); por ello es pertinente acordar salvaguardias. A manera de ejemplo, a continuación se relacionan algunas:

- Las normas no se cambiarán ni se revisarán, salvo cuando uno o varios cambios acumulados afecten las normas en un determinado porcentaje.
- Una prima o un suplemento de salario podrán ser modificados para corregir errores de cálculo, tiempos erróneos, trasposición de cifras.
- Se podrán establecer normas temporales para tareas nuevas.

Un principio generalizado en el derecho laboral es el reconocimiento y pago de la disponibilidad del empleado para cumplir las órdenes de la administración. Aplicar un sistema de incentivos implica que si el empleado está disponible para trabajar, no tiene por qué sufrir las consecuencias de situaciones que escapen a su control, por tanto es conveniente que el patrono cree garantías con el fin de evitar consecuencias negativas para el trabajador.

Una de las mayores dificultades que presenta el sistema de incentivos radica en el mantenimiento actualizado de normas de rendimiento, ya que éstas requieren vigilancia y administración permanente, y una gran adaptación de todo el sistema salarial a la cultura y organización de la empresa.

Es necesario prever situaciones que pueden modificar el esquema de rendimiento en detrimento de las partes.

en este ámbito hay que ser muy cauteloso, no pueden ser demasiado amplias, de manera que el trabajador pierda su motivación para trabajar y abuse; se supone que su ocurrencia no debe ser frecuente, porque de ser así no es conveniente un sistema de incentivos y más bien debería esperarse a hacer los ajustes correspondientes en la empresa.

También se deben establecer salvaguardias por los trabajos especializados –de apoyo, indirectos o de tipo administrativo– que le impidan al trabajador cumplir con sus expectativas a pesar de su disponibilidad.

Para la verificación de condiciones es necesario prever los mecanismos de registro y vigilancia permanente. Esto significa estar perfectamente documentado con datos estadísticos acerca de los rendimientos, o de las horas de trabajo invertido, tiempo de espera o tiempos perdidos e incentivos otorgados.

Se deben plantear revisiones periódicas de todo sistema de incentivos con participación de los trabajadores.

## RIESGOS DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

*Insuficiente capacidad logística o de apoyo administrativo al sistema:* La complejidad en el diseño y administración del sistema de incentivos se manifiesta de múltiples maneras: un mayor esfuerzo en el diseño y control de los parámetros de rendimiento, investigación detallada de las causas de las deficiencias, mayor necesidad para los niveles de supervisión y dirección de sistemas más puntuales de planificación. Se debe tener certeza de contar con la infraestructura necesaria para cumplir con estas funciones adicionales.

*Manipulación indebida de registros:* Otro aspecto importante a tomar en consideración en el diseño del sistema de incentivos es el riesgo de que éste sea adulterado en alguna de las siguientes situaciones: adulteración o inoportunidad de registros; limitación en el ritmo si el trabajador percibe que un alto nivel de

La complejidad en el diseño y administración del sistema de incentivos se manifiesta de múltiples maneras: un mayor esfuerzo en el diseño y control de los parámetros de rendimiento, investigación detallada de las causas de las deficiencias, mayor necesidad para los niveles de supervisión y dirección de sistemas más puntuales de planificación.

Uno de los riesgos del sistema de incentivos es que sea manipulado por adulteración o inoportunidad de registros.



Figura 7.7 Riesgos del sistema de incentivos.

producción y de incentivos genera una modificación en las normas haciéndolas más exigentes; recorte en la cantidad de puestos de trabajo; mantenimiento de la producción muy por debajo del nivel en un intento por modificar la norma.

Al crear un clima de confianza y de equidad, la cultura organizacional atenúa estos riesgos cuando un grupo de trabajadores tiene oportunidad de participar en el diseño del sistema, de manera que se convenza de que el rendimiento se va a retribuir adecuadamente, para beneficio suyo y el de la empresa. La opinión de los trabajadores respecto al sistema será más favorable en la medida en que éste se consolide.

*La salud del trabajador:* La necesidad o aspiración por parte del empleado de tener mayores ingresos puede conllevar riesgos para la salud de los trabajadores debido a un incremento excesivo en el ritmo de trabajo, a jornadas extenuantes, al incumplimiento de procedimientos, al incumplimiento de medidas de seguridad, a utilización de métodos peligrosos de trabajo. Para prevenir estas situaciones se deben tomar las siguientes medidas:

- Sistemas de control para la utilización permanente de dispositivos de seguridad; éstos deberán tener características que no entorpezcan la destreza del trabajador.
- Incluir en las medidas que den lugar a recompensa, así sea en un porcentaje pequeño, incentivos por utilización de estos equipos o por disminución de las tasas de accidentalidad.

La necesidad o aspiración de tener mayores ingresos por parte del empleado puede conllevar riesgos para la salud de los trabajadores por un incremento excesivo en el ritmo de trabajo, debido a jornadas extenuantes, al incumplimiento de procedimientos, al incumplimiento de medidas de seguridad, a utilización de métodos peligrosos de trabajo.

- Uso obligatorio de las pausas o descansos regulares dentro de la jornada de trabajo.

Los incentivos que se otorgan con base en normas de rendimiento, frecuentemente crean resistencia en los trabajadores para mejorar los métodos o modificar tecnología.

**Resistencia al cambio:** Los incentivos que se otorgan con base en normas de rendimiento, frecuentemente crean resistencia en los trabajadores para mejorar los métodos o modificar tecnología; con ello se desaprovecha el conocimiento preciso que tienen los trabajadores de su labor. Para enfrentar este inconveniente puede resultar adecuado establecer un sistema muy participativo de sugerencias con su esquema propio de incentivos, de capacitación y apoyo técnico con el fin de mejorar los métodos de trabajo. Las innovaciones, de acuerdo con las economías que permitan, darían lugar a recompensas motivadoras.

**Ausencia de mecanismos para atender reclamaciones:** Parte de una correcta administración del sistema está representada en mecanismos expeditos para atender reclamaciones. Es conveniente retroalimentar a los empleados sobre el sistema de incentivos lo cual se puede hacer a través de su supervisor, de un comité creado para el efecto, de un consejero profesional que le garantice anonimato, de un representante del departamento de los recursos humanos o del sindicato.

La existencia de registros precisos que incluyan las correspondientes paralizaciones del trabajo, clasificadas según causa, serán de gran ayuda en la atención y solución objetiva de inconvenientes.

## BENEFICIOS POTENCIALES DE LOS INCENTIVOS SALARIALES

De acuerdo con lo que expone Milton Rock<sup>16</sup>, los beneficios más significativos para la empresa fuera de los aspectos económicos son:

**Mejora en las comunicaciones:** La determinación de incentivos proporciona un vehículo de comunicación en aspectos cuantitativos y cualitativos respecto de los re-

Los beneficios potenciales de los incentivos son:

- Mejora en las comunicaciones
- Sistemas de planeación
- Incremento de la motivación
- Más resultados por el dinero invertido en compensaciones
- Continuidad administrativa.

<sup>16</sup> Milton Rock L., *Manual de administración de sueldos y salarios*, Tomo II, Editorial McGraw-Hill.

sultados deseados del trabajo asignado. A menudo no existe una precisión en lo que se considera importante para los puestos. Si el programa es adecuado, la gerencia trasladará la importancia de los objetivos a los incentivos; en esta medida la gerencia es más productiva dado que aclara las áreas críticas de desempeño. Cuanto más frecuentes sean los pagos por incentivos, más frecuente será la comunicación.

**Sistemas de planeación más eficaces:** Un incentivo adecuado se puede valorar en la medida en que se vincula a la estrategia de la compañía. Para lograrlo es necesario que la empresa tenga un proceso efectivo de planeación, no sólo capaz de integrar una estrategia general, sino también de analizar cuáles serán las contribuciones específicas que necesita cada unidad para hacerla exitosa. Esto no quiere decir que se deba renunciar a los incentivos sólo porque no se tiene un proceso de planificación. La introducción de éstos ayudará a mejorar o a crear el proceso de planeación y en la medida en que éste mejore, mejorará el programa de incentivos.

**Incremento de la motivación:** Las oportunidades económicas basadas en el logro individual o de grupo desempeñan un papel importante en la motivación del personal. El dinero, o su equivalente, es en sí mismo significativo; como símbolo del logro posee un profundo efecto motivador.

**Más resultados por el dinero invertido en compensaciones:** Es decir, los costos salariales variarán conforme a los resultados específicos finales.

La determinación de incentivos proporciona un vehículo de comunicación en aspectos cuantitativos y cualitativos respecto de los resultados deseados del trabajo asignado.

Un incentivo adecuado se puede valorar en la medida en que se vincula a la estrategia de la compañía. Para lograrlo es necesario que la empresa tenga un proceso efectivo de planeación.

Las oportunidades económicas basadas en el logro individual o de grupo desempeñan un papel importante en la motivación del personal.

Los costos salariales variarán conforme a los resultados específicos finales.

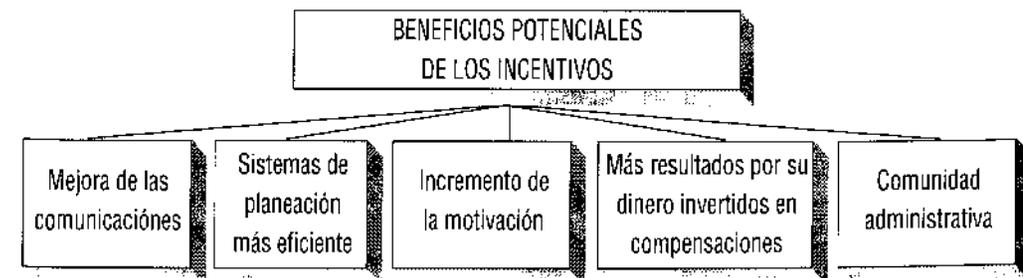


Figura 7.8 Beneficios potenciales de los incentivos.

*Continuidad administrativa:* Un empleado que continuamente exceda los desempeños convenidos, no sólo obtendrá recompensas por medio de incentivos, sino que también demostrará la capacidad para el trabajo actual y para futuras promociones. Por otro lado, el desempeño deficiente constante será una señal de alarma.

## LA REMUNERACIÓN POR MÉRITOS

La remuneración por méritos implica modificar periódicamente la asignación básica, de acuerdo con niveles de rendimiento obtenidos en el periodo anterior.

La remuneración por méritos implica modificar periódicamente la asignación básica, de acuerdo con niveles de rendimiento obtenidos en el periodo anterior. es un concepto diferente al de incentivo propiamente dicho. Si bien es cierto que se hace una evaluación del desempeño del empleado para modificar su asignación básica, una vez ésta haya sido incrementada no tiene posibilidad de disminución por los resultados deficientes que se pudieran obtener en los periodos siguientes. Además se produce un costo combinado, dado que el cálculo para aumentos posteriores se hará en general con fundamento en el sueldo básico total, que lleva incluido un incremento por concepto del buen desempeño que obtuvo en un periodo anterior.

Habitualmente, las fuentes para tomar la decisión no son mediciones objetivas de rendimiento. Lo usual en este sistema es que los aumentos de las asignaciones salariales establecidas en la escala (por lo regular se trata de una escala por categorías con intervalo salarial explicada en el capítulo anterior) tienen periodicidad anual, y se conjugan con otros factores como antigüedad e incremento en el costo de vida para aumento salarial total, lo cual hace que la participación del mérito en el total del aumento regularmente no sea tan significativa.

Otra deficiencia que no es inherente al incremento por méritos pero que por lo común va ligada a él, es el tipo de valoración que se hace de los empleados. Con frecuencia ésta conlleva criterios muy generales, poco cuantificables, del rendimiento como tal (puntualidad, vagos conceptos de calidad o cantidad de trabajo) y en el peor de los casos, características personales (cooperación, lealtad, cortesía, inteligencia, madurez de juicio,

adaptabilidad), lo cual causa, obviamente, valoraciones subjetivas por parte de los calificadores.

El tipo de valoración de desempeño más adecuada consiste en acordar previamente con el empleado unos objetivos de trabajo mensurables, los cuales serán el punto de referencia en la evaluación informal frecuente y en la evaluación formal definitiva.

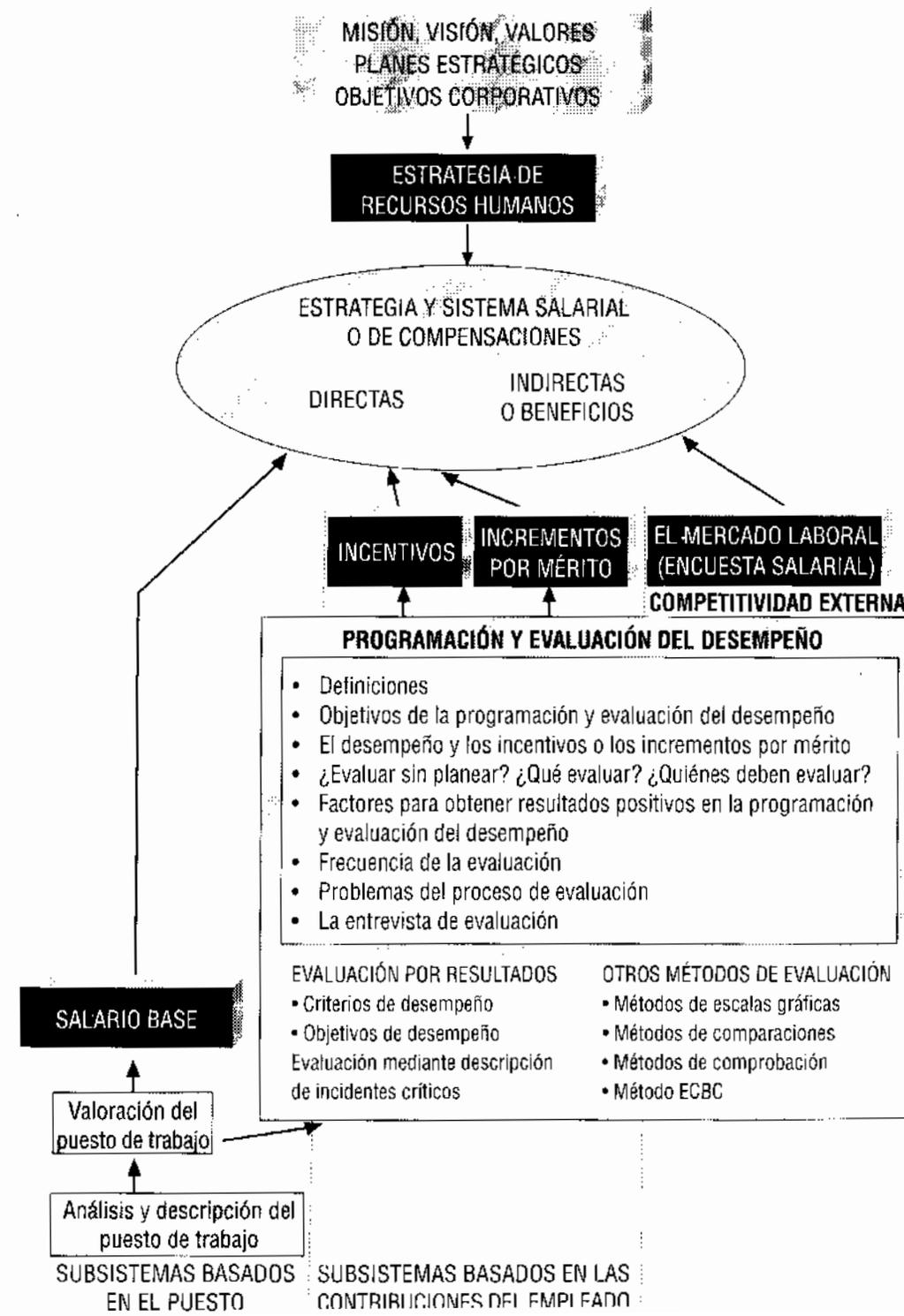
El sistema de incremento por mérito tiene a su favor que *utilizando una adecuada herramienta de valoración*, se toman en consideración aspectos de rendimiento para la asignación de los salarios, se impulsa el diálogo y la retroalimentación entre supervisor y subalterno, y se programa el desempeño del trabajador.

Si el sistema no cuenta con criterios válidos de valoración sólo se originarán más conflictos y manipulaciones, empeorando con ello la situación de la empresa.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Qué se entiende por compensación directa fija y compensación directa variable?
- ¿De qué manera los incentivos aportan al concepto de equidad interna en las compensaciones?
- ¿Cuál es la hipótesis en la que se fundamenta el concepto de incentivos financieros frente a la motivación laboral del empleado?
- ¿Qué dice Nash respecto a los incentivos financieros?
- ¿De qué manera son complementarios los incentivos y la remuneración por tiempo?
- ¿Qué consideraciones deben hacerse al establecer un esquema de incentivos individuales?
- ¿Por qué son importantes los incentivos por equipo?
- Describa las ventajas y desventajas de los incentivos por equipo.

- ¿Cómo se clasifican los incentivos según la base de liquidación y tipo de pago?
- ¿Qué consideraciones deben hacerse al decidir la frecuencia de pago de los incentivos salariales?
- ¿En qué consiste el diseño de incentivos graficable en línea recta con variación de pendiente?
- ¿En qué consiste el diseño de incentivos con modificaciones progresivas en la proporcionalidad o de curva de línea?
- ¿Cuáles son los criterios a tener en cuenta para establecer medidas de desempeño?
- Describa los mecanismos para fijar estándares.
- ¿Cuáles son los riesgos del sistema de incentivos salariales?
- ¿Cuáles son los beneficios potenciales de los incentivos salariales?



# CAPÍTULO 8

## Programación y evaluación del desempeño

### INTRODUCCIÓN

De manera natural, habitualmente se hacen valoraciones respecto a las personas: en el ambiente laboral se hacen con mayor frecuencia. En la mayoría de las ocasiones, estas valoraciones son de tipo puramente subjetivo, observaciones intermitentes y mal fundamentadas; lo ideal es convertir estos sistemas de valoración pasivos en activos, basados en información confiable y que no se reduzcan a un simple juicio superficial, sino que posean un adecuado nivel de profundidad, identificando causas y perspectivas, con el objetivo de mejorar el nivel de rendimiento.

Múltiples factores afectan el rendimiento del empleado. Como lo expresan Randell, Packard y Slater<sup>1</sup>, las personas trabajan para aplicar sus aptitudes, inclina-

Los sistemas de valoración activos están basados en información confiable con el necesario nivel de profundidad y con el objetivo de mejorar el nivel de rendimiento.

<sup>1</sup> G. Randell, P. Packard y J. Slater, *La valoración y formación del personal*, Madrid, Ediciones Deusto, 1992.

Las personas trabajan para aplicar sus aptitudes, inclinaciones y necesidades a los objetivos de la empresa que les emplea con el objeto de producir bienes y servicios rentables en calidad y cantidad; ésta es la interacción que se debe gestionar.

ciones y necesidades a los objetivos de la empresa que les emplea con el objeto de producir bienes y servicios rentables en calidad y cantidad; esta interacción que se debe gestionar no siempre se da, puesto que tal relación empleado-empresa puede generar los siguientes resultados:

- **Distanciamiento:** Ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia, infrautilización.
- **Conflicto:** Resultado de malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio.
- **Motivación:** equilibrio entre lo que está en el individuo y lo que busca la organización; en este contexto, la motivación se considera más resultado que causa.

Debido a las connotaciones negativas afincadas en el medio laboral se propone modificar el término "evaluación de desempeño" por el de "programación y evaluación del desempeño", con el enfoque de una gestión proactiva del desempeño.

La evaluación lleva implícita una programación y un seguimiento.

La programación y el seguimiento del desempeño buscan en lo fundamental generar como resultado la motivación del empleado y no los otros dos efectos.

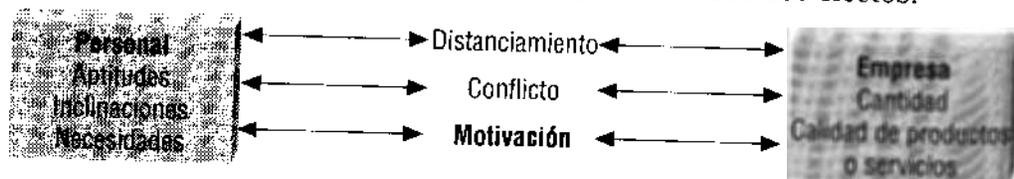


Figura 8.1 Interacción personal-empresa.

Por tanto, la relación laboral busca obtener unos resultados consistentes en el nivel de cumplimiento de las funciones que componen el puesto de trabajo. No se debe confundir resultado con esfuerzo; este último se refiere a la energía aplicada mientras que los resultados se miden en términos cuantitativos. El resultado es el efecto neto del esfuerzo.

$$\text{Esfuerzo} + \text{Capacidad} + \text{Percepción en su rol en la empresa} = \text{Resultado}$$

Por su parte, los resultados positivos tanto para la empresa como para el empleado son producto de su *esfuerzo, capacidad y percepción* de su rol a desempeñar en la empresa. Las actividades y conductas que el empleado percibe indispensables y convenientes para desempeñar su puesto definen la denominada *percepción de su rol* en la empresa. Para alcanzar resultados positivos debe existir un nivel adecuado de avance y combinación de cada uno de los componentes anunciados; al no tener tal interacción se crean disfunciones así: No es suficiente hacer un gran esfuerzo y estar dotado de las capacidades necesarias si se carece de una adecuada comprensión de su papel. Será mucho trabajo, pero en sentido equivocado. Lo mismo le acontecerá al empleado que comprendiendo su rol en el puesto hace un gran esfuerzo pero no cuenta con las capacidades; o al empleado que, contando con capacidades y con una buena comprensión del papel, es perezoso y se esfuerza poco. Los resultados probablemente serán malos.

El aporte del empleado para obtener una combinación óptima y motivante radica fundamentalmente en su esfuerzo y capacidad; la empresa a su vez es responsable de describir con exactitud lo que pretende del empleado para que éste pueda comprender su rol y establecer exigencias concordantes con el tiempo disponible, adecuadas instalaciones y equipo, colaboración, adecuada supervisión, de manera que se eliminen o minimicen los obstáculos al rendimiento.

La programación y evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo, pues posibilita la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento (esfuerzo, capacidad, percepción de su rol en la empresa y de factores del entorno), que le permita a la organización producir los bienes y servicios que requiere el mercado y al trabajador aplicar sus aptitudes, inclinaciones y satisfacer sus necesidades.

Para obtener beneficios es importante utilizar los mecanismos adecuados de programación y evaluación, porque de no ser así se puede producir el efecto contrario, es decir, conflictos y aislamientos que van a resultar con-

Los logros positivos tanto para la empresa como para el empleado son producto de los factores debidamente interrelacionados: esfuerzo, capacidad y percepción de su rol a desempeñar en la organización.

La programación y evaluación del desempeño es la técnica de gestión del talento humano que permite mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para lograr un beneficio mutuo.

traproducentes para las partes, empleado-empresa, en cuyo caso es mejor no efectuar valoración alguna.

El proceso de programación y evaluación permite la posibilidad de que los empleados expresen su concepto respecto a ellos mismos en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones.

Las empresas pueden desarrollarse más fácilmente por mediación de las personas que de los procedimientos; de ello se deduce que si una organización quiere mejorar, debe dar importancia, o incluso prioridad a la necesidad de mejorar día a día la calidad de vida de sus empleados. Por ello resultan negativos aquellos procesos que involucran esa actitud de separación "ellos-nosotros", "administración-empleados", que tienden a ser negativos, incluyen temor y deterioran el trabajo en equipo.

El proceso de programación y valoración, como todos los demás procesos de gestión del talento humano, debe ser dinámico. Conseguir mayor eficacia organizacional mediante el incremento en la eficiencia de cada uno de los individuos que la forman implica que el proceso debe ser acumulativo y continuo. En la filosofía de la excelencia, a medida que se alcanza un nivel de mejora aparece otro y las estrategias para llegar a éste pueden diferir del anterior.

### DEFINICIÓN

"La valoración del personal se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él"<sup>2</sup>. Debe ser un proceso sistemático, proactivo, dinámico, continuo y objetivo de apreciación del desempeño, del potencial desarrollo del individuo. Este procedimiento de valoración del personal influye y está influido por las técnicas de dirección empleadas, y a su vez es factor esencial en el desarrollo de las políticas empresariales.

El proceso de programación y valoración, como todos los demás procesos de gestión del talento humano debe ser dinámico. Conseguir mayor eficacia organizacional mediante el incremento en la eficiencia de cada uno de los individuos que la forman, implica que el proceso ha de ser acumulativo y continuo.

"La valoración del personal se puede definir como un procedimiento que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información obtenida de y sobre las personas en el trabajo con el ánimo de mejorar su actuación en él".

<sup>2</sup> *Ibid.*



Figura 8.2 Objetivos de la programación y evaluación del desempeño.

El proceso de programación y evaluación del desempeño tiene como objetivo general perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquéllas en el puesto de trabajo. Puede tener varios propósitos intermedios:

- Adecuar el trabajador al cargo
- Definir necesidades de entrenamiento o capacitación
- Detectar potenciales candidatos para promociones
- Distribuir incentivos salariales
- Permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado
- Dar a conocer patrones de desempeño
- Establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta
- Mejorar las relaciones de trabajo jefe-subalterno
- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección
- Crear planes de sucesión o "carrera"
- Motivar al personal
- Comprobar la eficiencia de los procedimientos y prácticas de personal
- Tomar decisiones de despido

El proceso de programación y evaluación del desempeño tiene como objetivo general el perfeccionar las personas y organizaciones utilizando información sobre la conducta de aquéllas en el puesto de trabajo.

Los propósitos del proceso de programación y evaluación del desempeño pueden clasificarse en tres objetivos finales:

1. Mejorar el desempeño.
2. Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.
3. Distribuir las recompensas.

Estos propósitos pueden clasificarse en tres objetivos finales:

1. *Mejorar el desempeño*: Mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización.

Dentro del grupo de objetivos de la programación y evaluación de desempeño, el primero es *mejorar la actuación de las personas* en su trabajo actual, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir, y luego convencer al empleado para que dé un paso adelante en el perfeccionamiento, al eliminar o minimizar las fuentes de desmotivación y pretender satisfacer las necesidades y expectativas que él tiene. En ocasiones, si el desempeño del empleado no mejora, será también necesario reconvenirlo y, en últimas, desvincularlo del puesto de trabajo.

2. *Servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización*: Permite aportar algunos de los elementos de juicio que ayudan a determinar el nivel y el tipo de trabajo que el empleado estaría en capacidad de ejercer en un futuro. Con base en los logros pasados –desempeño actual y expectativa–, se forma un dictamen y se determinan planes que encajen con las necesidades de personal en la organización.

Puede ser la faceta complicada dentro de los grandes objetivos de la evaluación del desempeño tanto por los aspectos psicológicos como sociales que puede implicar. ¿Cómo predecir el comportamiento? No existe una herramienta que lo haga con certeza absoluta, pero sí es conveniente contar con este factor para disminuir la incertidumbre, ser sistemático en su mantenimiento y complementarlo con otros instrumentos, como la expectativa del empleado respecto al tipo de trabajo.

Las fuentes de información respecto a las potencialidades de un trabajador las tienen las personas que están a su alrededor y laboran con él como el jefe

inmediato o los compañeros. En ocasiones esas potencialidades de un individuo se conocen a través de estudios de compañías consultoras especializadas y la opinión de otro personal directivo de la organización.

3. *Distribuir las recompensas*: Significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la empresa, tales como la retribución financiera, el poder, la categoría y la realización personal.

Para algunos autores, estos grupos deben separarse debido a que las técnicas, procedimientos e información necesarios para realizarlos no son obligatoriamente los mismos. Por ejemplo, habría menos dificultades e insatisfacciones si el trabajador pensase que debe ser retribuido y colocado en otro puesto de acuerdo con sus capacidades e inclinaciones más que en función del nivel actual del puesto que desempeña. Otros también conceptúan que se debe hacer una triple separación en el área de responsabilidades de cada procedimiento: mejorar la actuación en los directivos, superiores o líderes de equipo; repartir retribuciones a quien haya diseñado y dirija los planes de administración de sueldos y salarios, y descubrir y utilizar el potencial en la dependencia de recursos humanos.

Aun cuando los tres grupos estén separados, deben mantenerse coordinados por cuanto la finalidad última es el perfeccionamiento del trabajador y de la empresa.

## EL DESEMPEÑO Y LOS INCENTIVOS O LOS INCREMENTOS POR MÉRITO

Dentro del grupo de objetivos principales del proceso de programación y evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o los incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño. Para ciertas empresas este es el objetivo final del proceso de valoración, igualmente para muchos empleados, la valoración adquiere trascendencia en la medida en que se relaciona con aspectos monetarios; por

Dentro del grupo de objetivos principales del proceso de programación y evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o los incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos.

tanto, es un aspecto muy sensible y requiere un manejo muy cuidadoso, preciso, pulcro y transparente, porque de no ser así se convertirá en fuente de conflicto, que desvertebrará la gestión del talento humano. La responsabilidad del proceso recae en toda la organización y es necesario contar con técnicas y procedimientos claros y completos, y no dejarla exclusivamente en manos del jefe inmediato.

La finalidad de la programación y evaluación del desempeño es recoger información, comprobarla, compartirla y utilizarla para distribuir de manera equitativa los beneficios a que haya lugar, con base en procedimientos precisos y transparentes.

La finalidad entonces es recoger información, compartirla, compartirla y utilizarla para distribuir de manera equitativa los beneficios a que haya lugar, y con base en unos procedimientos precisos y transparentes eliminar al máximo la posibilidad de conflictos y motivar la productividad del recurso humano de la empresa. El nivel de satisfacción de los empleados será el resultado de lo que ellos piensan con respecto a la retribución que reciben y de la medida en que ésta les permitirá satisfacer sus necesidades.

De manera adicional este procedimiento debe permitir a la empresa conocer la opinión del empleado acerca de las compensaciones que recibe y en qué medida éstas lo satisfacen; tal información podrá ser utilizada como un elemento más de análisis para la definición del sistema salarial. Por otro lado, el simple hecho de que el empleado pueda hacer consciente a la empresa de sus expectativas y necesidades puede hacerle sentir mejor aun si éstas no son satisfechas.

### Fuentes de información

Las decisiones respecto a los incentivos y los incrementos por mérito se enmarcan en la política salarial de la organización, la cual a su vez hace parte de una estrategia general de recursos humanos, producto de una estrategia empresarial.

De una parte, el sistema salarial, que incluye la política salarial, el conjunto de normas que lo conforman y de otra parte las estadísticas, proyecciones de gestión y presupuestos empresariales, deben contener la información que permita la toma de decisiones respecto a la distribución de incentivos e incrementos por mérito.

Lo anterior se complementa con la información respecto a la actuación del empleado llevada a cabo por los evaluadores.

### Documentación

Por cada periodo programado o evaluado se debe elaborar una ficha que contendrá:

- Un resumen de objetivos a lograr, los recursos, las condiciones necesarias para obtenerlos, los puntos de control intermedio que permitan verificar el grado de avance.
- Un resumen de actuaciones respecto a criterios de desempeño, a objetivos, logros especiales no programados, anotaciones de la entrevista, incentivos o recompensas otorgados, correctivos a diseñar.

Para cada empleado se constituirá un registro que muestre su progresión salarial, promociones, cualquier tipo de gratificaciones o recompensas, y los resúmenes sobre la evaluación de los distintos cargos desempeñados durante toda su historia laboral en la empresa.

### ¿EVALUAR SIN PLANEAR?

ACTUAR: *Feedback* y comienzo del ciclo, almacenamiento de información



PLANEAR: De acuerdo con la "visión" empresarial, las funciones o competencias individuales o del equipo, programar concertadamente los objetivos o logros de desempeño. Capacitar o instruir para el logro

VERIFICAR o EVALUAR: Revisión frecuente del avance en el cumplimiento de objetivos, mejoramiento de estándares y procesos

HACER: Ejecutar, cumplimiento de los objetivos y mejoramiento continuo

Figura 8.3 Proceso de programación y evaluación del desempeño.

¿Cómo se puede evaluar el desempeño si previamente no se han definido unos niveles de actuación, si el trabajador no conoce respecto a cuáles parámetros lo van a medir?

La mayoría de programas son evaluaciones "después del hecho". Son pocos los que obligan a considerar con anticipación el logro del trabajo; para intentarlo se han de definir con claridad los objetivos del trabajo y el nivel satisfactorio.

Los objetivos deben reflejar la visión de la empresa: "a dónde se pretende ir".

¿Cómo se puede evaluar el desempeño si previamente no se han definido unos niveles de actuación, si el trabajador no conoce respecto a cuáles parámetros lo van a medir?

La mayoría de programas son evaluaciones "después del hecho". Son pocos los programas que obligan a considerar con anticipación el logro del trabajo; para intentarlo se han de definir con claridad los objetivos del trabajo y con precisión el nivel satisfactorio. Los programas tradicionales prestan poca atención a la planeación del desempeño, o a integrar el desempeño individual a los objetivos de la compañía o unidad; no son más que mediciones de personalidad.

Los objetivos deben reflejar la visión de la empresa, es decir, "a dónde ir", además deben ir a la par con la misión; por ejemplo, si se quiere enfatizar en la excelencia del servicio y la valoración de los clientes, los objetivos se planearán con base en las relaciones efectivas con éstos.

Para introducir un sistema de valoración no es indispensable medir la actuación del empleado e intentar que éste cambie; lo más importante es que él tenga claridad absoluta respecto al papel o rol a desempeñar, los objetivos y criterios de desempeño inherentes al cargo en función de los objetivos organizacionales; esto permite decidir los niveles de actuación que requiere la empresa; en este sentido, el supervisor debe abandonar la función de juez y convertirse en líder-guía. Calificar méritos no es encontrar fallas ni hacer críticas sino ayudar a desarrollar a los individuos.

El doctor W. Edwards Deming<sup>3</sup> refiriéndose a las cuotas numéricas expresó que: "Jamás he visto estándar de trabajo en que haya el menor rastro de un sistema que le ayude a hacer mejor un trabajo", "los incentivos en dinero estimulan a que la gente produzca en cantidad en vez de calidad", "con mucha frecuencia una compañía resuelve inventarse metas sin plan alguno", "el hecho de

recurrir a *slogans* lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende, no los inspira, esta sugerencia". "Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación o ventilación deficiente, en lugares de trabajo desagradables, con una supervisión incompetente, interpretan los *slogans* y las exhortaciones como señal de que la gerencia no sólo no entiende sus problemas, sino que tampoco se toma la molestia de averiguarlos". El doctor Deming sitúa los objetivos numéricos en la misma categoría. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. "Todos los anteriores aspectos deben ser tomados en consideración y resolverlos como parte del proceso de planeación; no se trata solamente de especificar un objetivo sino también de determinar el cómo y el con qué".

## ¿QUÉ EVALUAR?

El desempeño es el objetivo primario de la valoración; por tanto, no se pretende evaluar virtudes o defectos como ser humano ni se trata de calificar características personales.

En consecuencia, la búsqueda se debe encauzar para identificar los *logros frente a los objetivos planeados*, logros a nivel individual y/o de equipo; si bien éstos generalmente se refieren a resultados de trabajo determinados en cantidad, calidad, nivel de desperdicio, etc., también se pueden definir en términos del progreso en la adquisición de destrezas y competencias para el mejor desempeño del puesto de trabajo o como preparación para el rediseño del mismo.

Es factible que el método de valoración pueda ser complementado con otro, pero definitivamente la esencia es poder determinar niveles de desempeño efectivo. Las preguntas más frecuentes a resolver son:

- ¿Cómo se desempeñó el trabajador en las áreas en que debe responder por su rol específico o función habitual?
- ¿Cómo se desempeñó frente a los objetivos específicos establecidos en el plan de negocios de la empresa?

El desempeño es el objetivo primario de la valoración.

La búsqueda se debe encauzar para identificar los logros frente a los objetivos planeados.

3 Mary Walton, *Cómo administrar con el método Deming*, Santafé de Bogotá, Editorial Norma, 1988.

- ¿Hasta dónde la persona ha desarrollado las destrezas requeridas en su trabajo?
- ¿Se ha esforzado por imponer la visión de la compañía, guiado por principios como integridad, apertura y énfasis en el cliente?

Para responder a la primera pregunta es factible que se deban utilizar los criterios de desempeño o estándares inherentes a cada función, los cuales deben estar determinados en el manual descriptivo de puestos de trabajo y fueron estudiados con detalle en un capítulo anterior.

En resumen se puede decir que la evaluación que motiva y desarrolla emplea tres indicadores básicos: los logros frente a objetivos, los logros en habilidad y adquisición de competencias y el cumplimiento de los criterios de desempeño actual, pudiéndose complementar con el registro de logros extraordinarios e incidentes críticos.

Sobre tales indicadores se construye el proceso de perfeccionamiento permanente o de mejoramiento continuo (Kaizen). Como lo expresa Sheila Cane<sup>4</sup>, "existen tres razones para que se reconozcan los éxitos: 1. aprender el proceso seguido para llegar al logro, 2. establecer confianza y desarrollar la autoestima, 3. fomentar un ambiente de solución de problemas y crear una experiencia de aprendizaje. El sistema debe permitir estimular al empleado para que revise cada logro con el propósito de descubrir a qué procesos y habilidades debió recurrir para obtenerlo. El evaluador debe manifestar su reconocimiento por el logro del empleado y la habilidad para alcanzarlo antes de pasar a la siguiente etapa: áreas por mejorar".

"En la programación de los objetivos de desempeño, o niveles de actuación es importante seleccionar las áreas en que sea necesario trabajar más, también es esencial que el evaluador encuentre la manera de explicar con claridad que sólo es necesario mejorar la tarea, no el in-

dividuo en sí mismo. Por ejemplo, debe decir: 'El informe sobre... estuvo bastante incompleto', en vez de decir: 'Usted siempre hace las cosas con mucha prisa'".

### FACTORES QUE AYUDAN A OBTENER RESULTADOS POSITIVOS DE LA PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones como tradicionalmente habían sido efectuadas tenían un carácter punitivo, convirtiéndose en fuente de conflicto; es indispensable lograr un cambio de ambiente frente a la nueva "gerencia del desempeño"; esto implica utilizar una estrategia diferente; a continuación se relacionan algunos aspectos a tomar en consideración:

- Aceptación a través de la participación al definir conjuntamente objetivos, problemas y programas de actividades; que todos estén de acuerdo con éstos, los revisen y, de ser necesario, los replanteen.
- Generar un adecuado nivel de confianza entre el supervisor y el subordinado, con enunciados explícitos sobre los propósitos y objetivos de la evaluación. Los objetivos deben relacionarse claramente con el criterio de medición de desempeño, *v. gr.* remuneración, capacitación.
- Tomar decisiones fundamentadas en datos, en información suficiente, pertinente y objetiva; eliminar las suposiciones.
- Utilizar metas cuantitativas. Dependiendo del tratamiento que se les dé, algunas características aparentemente pueden verse como subjetivas, como sucede con el concepto calidad: al descomponer el concepto calidad en sus variables, se podrán definir aspectos objetivos (datos) susceptibles de medición y de apoyo en sistemas estadísticos.
- Hacer evaluaciones informales frecuentemente, en las cuales no se da ninguna "calificación" sino que constituyen sólo una oportunidad de revisar los planes de desarrollo.
- Ponerse de acuerdo con el empleado en los métodos a utilizar para superar sus deficiencias; esto implica que los jefes, supervisores o líderes de equipos conozcan bien los deberes que corresponden a cada cargo.

En resumen se puede decir que la evaluación que motiva y desarrolla emplea tres indicadores básicos: los logros frente a objetivos, los logros en habilidad y adquisición de competencias y el cumplimiento de los criterios de desempeño actual.

4 Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

- Que evalúen personas cercanas a la situación de desempeño.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de forma y términos a emplear, *v. gr.* ¿Qué significa promedio, excelente o malo?
- Asegurarse de que los empleados posean un conocimiento completo y actual sobre lo que piensa la compañía acerca de sus esfuerzos. En lo posible el responsable del área lo debe hacer saber todos los días.
- Cuidadosa conceptualización de la función del sindicato; éste puede participar en el diseño y definición de los patrones, pero no dictaminar el desempeño de sus miembros. Es un mecanismo importante en la comunicación con los trabajadores.
- El proceso de evaluación debe estar apoyado en programas de capacitación para todo el personal, especialmente para aquellos que van a efectuar las evaluaciones.
- Para poder programar adecuadamente los objetivos es necesario que también el supervisor, jefe o líder conozca en detalle el puesto de trabajo.
- Si bien los procedimientos de valoración exigen destreza, éstos deben mantenerse tan sencillos como sea posible y dentro de la capacidad de aplicación de los directivos.

Se debe tener en cuenta que cuanto más bajo sea el nivel que ocupe el empleado dentro de la organización mayor será su tendencia a rechazar el comportamiento del jefe y a sentirse insatisfecho con los resultados de la evaluación.

### ¿QUIÉNES DEBEN INVOLUCRARSE EN LAS EVALUACIONES?

Lo fundamental de la evaluación es que la lleven a cabo personas cercanas al empleado o que sean sus clientes o usuarios de sus servicios, que tengan la habilidad para traducir las observaciones en estimaciones útiles y motivación para proporcionar tales estimaciones. La gama de posibles evaluadores es múltiple; a continuación se relacionan algunos:

*El jefe directo:* Es el tradicional o habitual evaluador, debido a que con frecuencia trabaja de cerca con los subordinados.

*Los clientes:* Algunos empresarios estiman adecuado que los empleados sean evaluados por los clientes, ya sean internos o externos, ya sea un comprador u otro empleado de la organización que reciba los productos o servicios del evaluado en sus interacciones laborales. Las evaluaciones que efectúan los estudiantes de sus instructores constituyen un tipo de evaluación centrada en el cliente.

*El empleado:* En los métodos tradicionales, éste sólo escucha y comenta lo que su jefe dice; en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento; se trata de estimular a los individuos a descubrir lo que deben hacer para ser mejores. Sin embargo este sistema tiene un límite: pocos saben analizar objetivamente, las conclusiones pueden ser equivocadas, siendo entonces más difícil apartar al individuo de una cualidad o defecto imaginario. No obstante, autoanalizarse es la mejor forma de introducir un sistema activo de perfeccionamiento.

Cuando se utiliza el método de programación y evaluación se facilita la autoevaluación, ya que el empleado mismo habitualmente tiene una precisa noción del nivel de avance frente a los objetivos propuestos, y con ello es probable que se comprometa más con su labor.

La autoevaluación presenta estas ventajas:

- Se lleva a cabo casi que permanentemente.
- Crea mayor compromiso por parte del empleado.
- Minimiza la posibilidad de conflicto.
- Presenta una búsqueda permanente de perfeccionamiento.
- El comportamiento del empleado es menos defensivo cuando se autoevalúa, y es menos probable que su desempeño posterior resulte inferior a lo esperado.

Sin embargo, la tendencia a ser indulgente o a sobrevalorarse constituye un riesgo de la autoevaluación.

En los métodos tradicionales, el empleado sólo escucha y comenta lo que su jefe dice; en la autovaloración se utiliza cada vez más al empleado como base de los sistemas de perfeccionamiento.

Lo fundamental de la evaluación es que la lleven a cabo personas cercanas al empleado o que sean sus clientes o usuarios de sus servicios.

La autoevaluación se facilita en la medida en que se eliminan los puestos de trabajo dedicados a aspectos fragmentados del proceso y se rediseñan puestos más grandes y complejos.

La autoevaluación se facilita en la medida en que se eliminan los puestos de trabajo dedicados a aspectos fragmentados del proceso y se rediseñan puestos más grandes y complejos, dando lugar a una percepción de utilidad y mayor compromiso del empleado en el resultado final del proceso. El beneficio es mayor cuando la autoevaluación es efectuada por el equipo, de manera que el foco de las evaluaciones pasa de ser individual a ser del grupo.

Compañeros: Los miembros del equipo de trabajo evalúan a los que laboran en él; a través de ellos se logra así una mayor objetividad.

**Compañeros:** Los miembros del equipo de trabajo evalúan a los que laboran en él; a través de ellos se logra así una mayor objetividad. Con frecuencia, los colegas están en capacidad de percibir la contribución de los individuos al equipo, hecho que al jefe se le dificulta detectar en ocasiones. Puede ser a través de los compañeros el mecanismo más importante para evaluar cuando el empleado a menudo se encuentra alejado físicamente de su jefe o supervisor.

Entre los colegas que evalúan se deben incluir aquellas personas dentro de la misma organización con quienes el empleado tiene contacto habitual por motivos de trabajo, aunque se encuentren laborando en unidades diferentes. El riesgo de este método radica en potenciales fricciones entre miembros del equipo o de la organización.

El supervisor del supervisor y la comisión de evaluación del desempeño: Con el objeto de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité.

**El supervisor del supervisor y la comisión de evaluación del desempeño:** Con el objeto de garantizar un equilibrio en los juicios valorativos se ha recurrido a este tipo de comité. En general se compone de miembros permanentes y de miembros transitorios; estos últimos allegan las informaciones respecto a los evaluados y el comité en pleno lo evalúa. En otras ocasiones, el comité sirve como mecanismo de apelación cuando no haya acuerdo entre el evaluador y el evaluado respecto al concepto del desempeño de este último.

Los subalternos: A pesar de tener una visión limitada acerca de lo que hace su jefe, los subalternos pueden presentar otro punto de vista importante en la evaluación del empleado.

**Los subalternos:** A pesar de tener una visión limitada acerca de lo que hace su jefe, los subalternos pueden presentar otro punto de vista importante en la evaluación del empleado; se debe utilizar como información adicional al proceso de evaluación normal. Requiere un cuidadoso manejo; en lo posible una entidad externa a la organiza-

ción debe recoger la información, tabularla y analizarla para luego retroalimentar al empleado; requiere suficiente madurez y equilibrio por parte del trabajador.

Los riesgos del método radican en que los jefes se pueden sentir calificados de mala fe y reaccionar negativamente; y los empleados pueden tomarlo como una oportunidad para vengarse o sesgar las calificaciones por miedo a posibles retaliaciones del jefe. Su utilidad radica en que puede ayudar a mejorar el estilo de gerencia, su eficiencia y el aspecto gerencia-gente. Un ejemplo de ello es el sistema de evaluación ascendente que cada día se vuelve más popular.

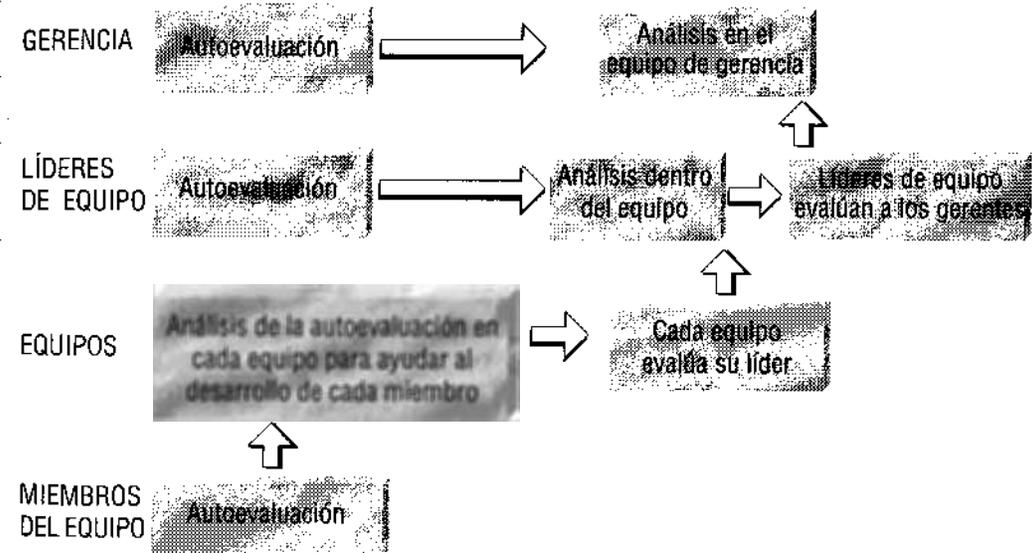


Figura 8.4 Ejemplo de un sistema de evaluación ascendente.

Tomado de Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen.*

**La evaluación de 360 grados:** La evaluación del rendimiento de 360 grados consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien. Se deben inicialmente definir unas competencias críticas interpretadas y explicadas con claridad por las personas que van a hacer la evaluación. Los compañeros que valoran serán aquellos

La evaluación de 360 grados: La evaluación del rendimiento de 360 grados consiste en tomar datos proporcionados por diversas personas que incluyen, además del jefe, compañeros, subalternos, clientes internos y externos; en conclusión, todos los que tengan un interés o se vean afectados por el rendimiento de alguien.

con los que el empleado tiene interacciones laborales regulares y sobre los cuales tiene un impacto significativo.

“El enfoque de 360 grados” permite un cuadro más completo del empleado, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso.

Los resultados de este tipo de valoración de 360 grados hacen que los jefes sean más productivos y gentiles, el personal más cooperativo y diligente. Enfatiza la responsabilidad mutua y estimula la labor de equipo. También permite un cuadro más completo del empleado, generando con ello altos niveles de confianza en el proceso.

EVALUADORES:

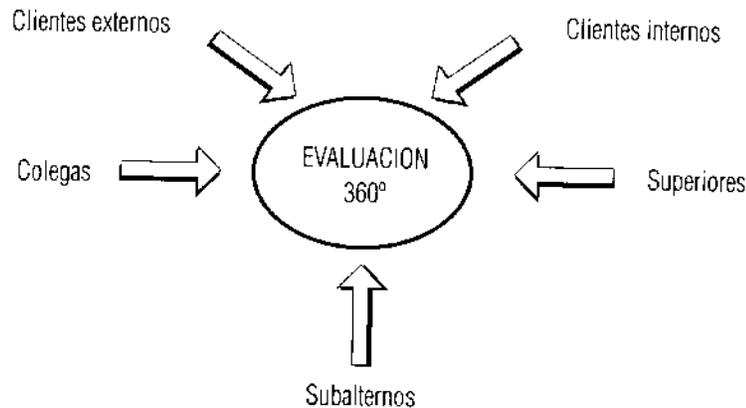


Figura 8.5 Evaluación de 360 grados.

La evaluación de 360 grados requiere mayor capacitación. Por la multiplicidad de personas que intervienen en el proceso, se deben comunicar claramente a todos los empleados las razones para su aplicación; no se trata de divulgar secretos de los demás, sino un sistema de trabajo dirigido a la cooperación a través de los diferentes equipos.

“La evaluación de 360 grados puede jugar un papel importante para ayudar a la organización a cambiar su cultura. El hecho de adoptar este criterio más democrático transmite un mensaje muy persuasivo a los empleados: ellos son ahora parte integral de un equipo mucho más grande, y su esfuerzo —su rendimiento— es decisivo para el éxito. Ya no pueden considerarse exclusivamente como individuos, sólo responsables de sí mismos y ante sus jefes. Cada empleado, incluyendo a sus pares, tiene un interés grande en la evaluación.”

última instancia, una opinión para juzgar cuál es el nivel de su rendimiento y el de los otros”<sup>5</sup>.

## FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN

Depende de los objetivos, necesidades y capacidad administrativa de la organización; como principio general se plantea que cuanto más frecuente sea la evaluación, mayores beneficios traerá a la organización y al empleado. No sólo se debe considerar la evaluación formal y periódica. La informal, resultado de la actividad cotidiana, también es importante.

En una organización estable y rígida, el periodo máximo para una evaluación formal escrita es cada año, lo cual es aconsejable para personal que lleva mucho tiempo haciendo el mismo trabajo, aunque la mayoría desearía revisiones más frecuentes para informarles sobre los puntos débiles, fuertes, y ayudarles. Para los jóvenes capacitados y enérgicos puede ser necesaria una evaluación semanal. Para estimar la frecuencia, lo mejor es que el directivo se guíe por la opinión que se haya formado sobre cuánto se puede cambiar la conducta del individuo en ese momento concreto. Las evaluaciones demasiado frecuentes pueden dar la impresión al individuo de que no confían en él; las demasiado espaciadas producen sentimientos de inseguridad, inquietud y desamparo.

## EL MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar las metas.

La fijación de metas es un proceso participativo —empleados, equipos, líderes— que consta de dos pasos fundamentales:

La fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño es básicamente un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa, puede incrementar la productividad.

5 Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten, *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires. Editorial Paidós, 1997.

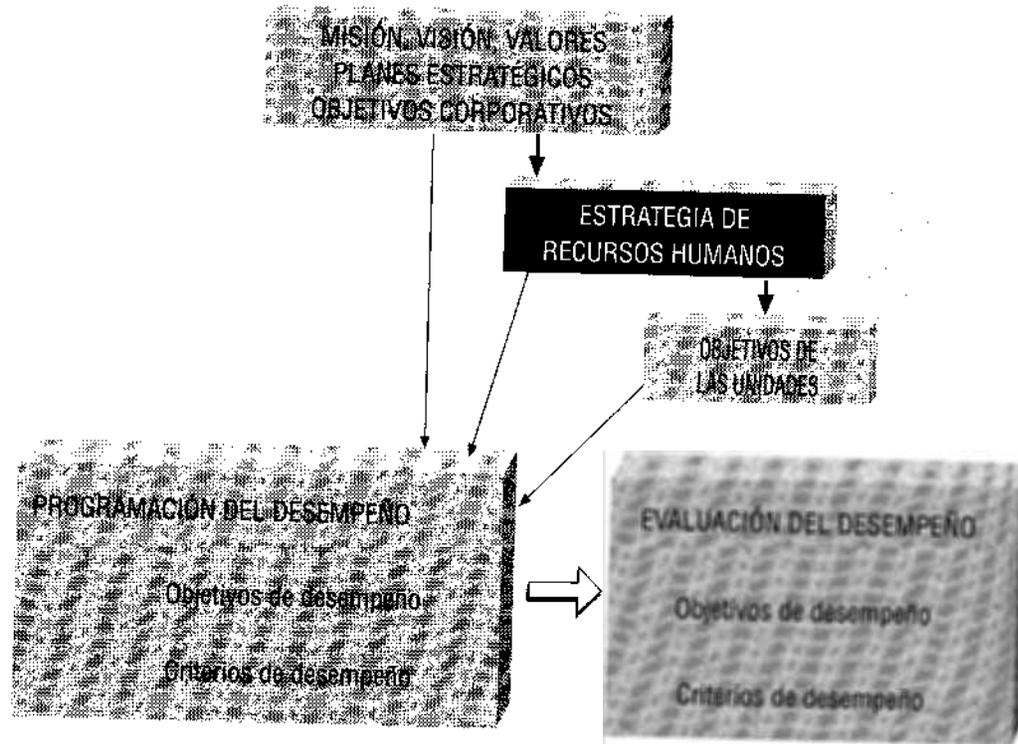


Figura 8.6 Proceso del método de evaluación por resultados.

1. Planear el desempeño: Se debe realizar antes del inicio del periodo; jefe y empleado o jefe y equipo de trabajo planean, revisan y evalúan los aspectos de desempeño general referidos a un conjunto de responsabilidades y objetivos acordados que se derivan de la misión, la visión, las estrategias y los objetivos de la organización.
2. Determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales. Este segundo paso también debe ser de carácter participativo, de manera que el evaluado manifieste cuáles son sus logros importantes, necesidades de desarrollo y aspiraciones en la carrera. El proceso no debe circunscribirse al líder de equipo o gerente de línea

inmediato, sino que debe recoger opiniones de otros gerentes, colegas de trabajo y clientes externos e internos que hayan establecido relaciones con el individuo<sup>6</sup>.

Este proceso bien se podría enmarcar en la propuesta de gestión que presenta Ricardo Matamala en su libro *Administración por políticas*<sup>7</sup> cuando se refiere al Hoshin-Kanri como una propuesta de gestión que se involucra en la filosofía del mejoramiento continuo con base en el desarrollo de procesos administrativos cíclicos. Se inicia con una "visión", de la que se deriva la "misión", la determinación de unos "valores", la definición de políticas, el diseño de planes específicos por parte de los equipos derivados de las políticas formuladas y la organización de un sistema permanente de autoevaluación que permite verificar lo planeado, identificando las variaciones para su análisis y toma de decisiones (Ver figura 8.7).

Este enfoque inicial fue propuesto por Peter Drucker; la base de la recomendación fueron sus observaciones respecto a la práctica común de ciertos directivos denominada "carta del gerente", donde éste define el puesto, luego fija normas de desempeño, enumera las cosas que debe hacer para alcanzar sus objetivos, lo que considera como principales obstáculos en su unidad y lo que se propone hacer para alcanzar los objetivos.

Las actividades específicas son:

- Establecer las metas de la organización.
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Tratar la descripción del puesto con el superior, llegar a acuerdos sobre contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer "criterios de desempeño" para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.

6 Sheila Cane, *Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

7 Ricardo Matamala, *Administración por políticas*, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1997.

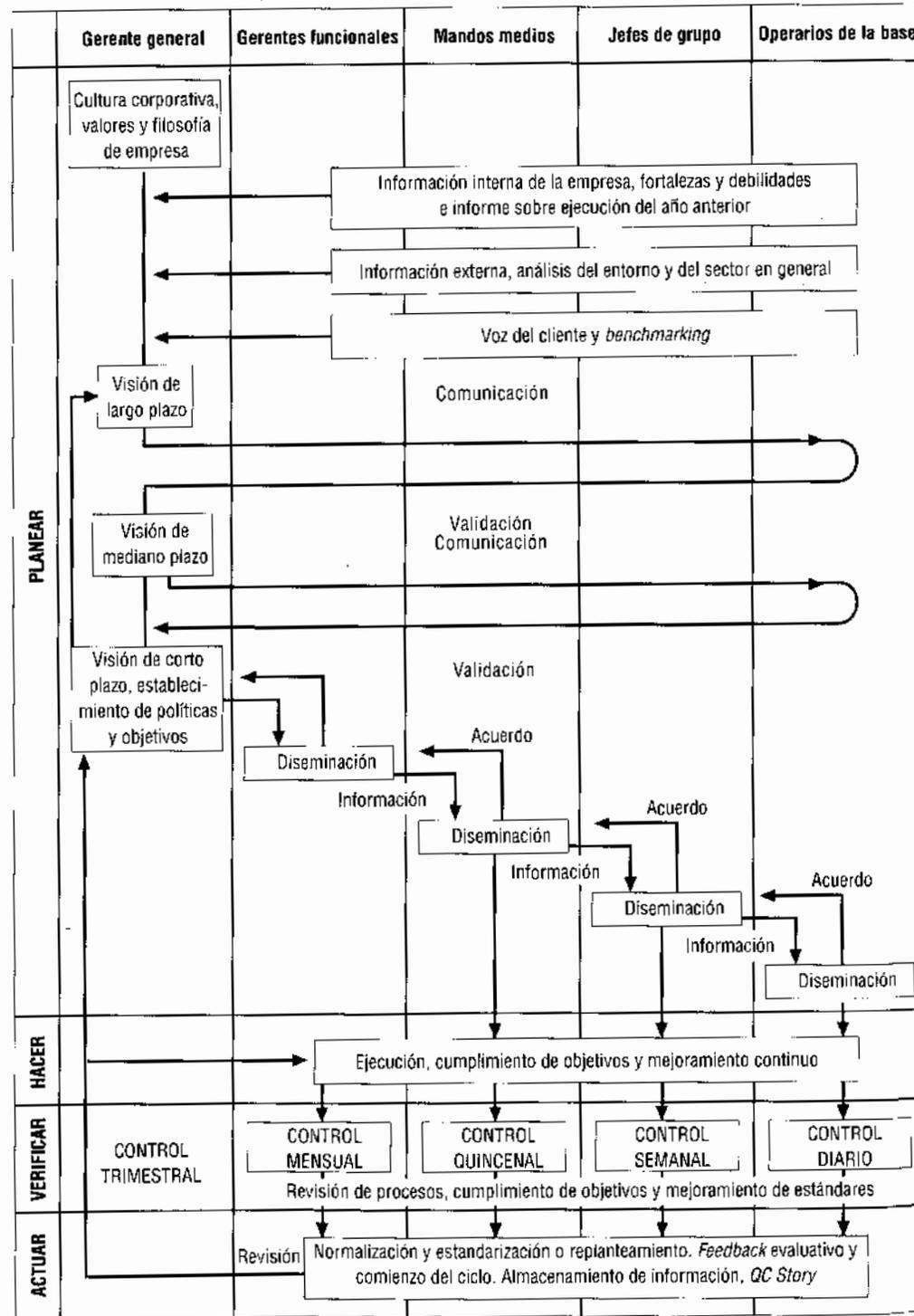


Figura 8.7 El proceso de Hoshin-Kanri.

- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente periodo y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso.
- Llegar a acuerdos sobre una distribución equitativa de utilidades o ganancias financieras.
- Evaluar el desempeño real.

Este enfoque sirve como elemento guía, medio de comunicación, de desarrollo de la gerencia, medio para otorgar recompensas, destinado no solamente a hacer saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento sino a influir en el fomento de la mejora de los resultados por cuanto les aclara las expectativas de la empresa en relación con el puesto. La comunicación ha de complementarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora; la evaluación se completa con un plan en el que se especifiquen las necesidades de formación y desarrollo.

Cualquiera que sea el método de evaluación de resultados que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto correspondiente. Por tanto, lo primero es realizar un análisis del puesto y una descripción del mismo.

### Los criterios de desempeño

Están relacionados con las funciones principales, constituyendo no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Son indicadores, tasas o datos del resultado deseado. Como se vio en el capítulo sobre descripción de puestos de trabajo, cada función principal debe contar con criterios de desempeño e incluir no sólo las orientadas operacionalmente sino las menos tangibles (coordinar, planear, etc.).

### Establecimiento de objetivos de desempeño

Los objetivos también nacen de las funciones o responsabilidades del puesto, pero se derivan de los planes de la unidad con el objeto de lograr el cumplimiento de la vi-

Cualquiera que sea el método de evaluación de resultados que utilice la organización, debe guardar relación con el puesto correspondiente. Por tanto, lo primero es realizar un análisis del puesto y una descripción del mismo.

Los objetivos también nacen de las funciones o responsabilidades del puesto, pero se derivan de los planes de la unidad con el objeto de lograr el cumplimiento de la visión organizacional.

sión organizacional. Los objetivos son enunciados de resultados específicos por alcanzar o logros específicos verificables que se han de obtener dentro de limitaciones de recursos.

El proceso de obtención de los objetivos comprende las siguientes fases:

- Fijar objetivos.
- Proponer un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos.
- Permitir al empleado que aplique ese plan de acción.
- Medir el grado de consecución de los objetivos.
- Practicar medidas correctivas en caso necesario.
- Fijar nuevos objetivos para el futuro.

Criterios para determinar objetivos útiles:

- Deben originarse de la descripción de cada función principal del puesto de trabajo.
- Deben ser descripciones de conductas específicas y mensurables.
- El individuo debe considerarse en capacidad de lograrlos.
- Si bien es posible asignar objetivos por encima del nivel normal, es necesario que sean alcanzables o realistas.
- Deben identificar hacia dónde el empleado ha de dirigir su esfuerzo.
- Pueden ser a corto plazo (operativos) o a largo plazo; en este caso se pueden fraccionar en metas parciales.
- No establecer demasiados objetivos de 3 a 8.
- Deben formularse en proporción con la prioridad.
- No deben necesitar insumos o apoyo de otras unidades, a no ser que se garantice un compromiso cierto.
- Originarlos en áreas que necesitan mejoras, donde se tienen ideas de cambio o donde se ven oportunidades.
- Se deben ponderar en razón a su importancia: esta se mide al estimar cuáles son los objetivos más perjudicados por un desempeño inferior al común.

## Determinación de medidas de desempeño

El método de evaluación de resultados, en el aspecto de fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de producción, y la comparación de los resultados de cada empleado o equipo con esa norma. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos. Este aspecto ha sido tratado con suficiente extensión en el capítulo anterior.

Por su parte, en los objetivos se trata de acordar con el empleado las condiciones precisas para considerar que se ha hecho un buen trabajo; a partir de allí se elaboran patrones de actuación que permitan al empleado concentrar sus esfuerzos en lo necesario para lograr el desempeño pretendido, le proporcionen una guía y faciliten la evaluación.

Tal como lo expresa Milton L. Rock<sup>8</sup>, "una vez que se han establecido los objetivos y se les ha asignado su peso, deben determinarse medidas y estándares de desempeño. Para la mayoría de los objetivos, el desempeño no es cuestión de todo o nada, sino de grados. Así las medidas y estándares deben establecerse para apreciar que también se ha logrado un objetivo. El programa de administración por resultados posee dos estándares de desempeño: 'El mínimo aceptable', el nivel más bajo de logro aceptable conforme al objetivo en cuestión, y el 'objetivo', el fin que el individuo debe esforzarse por alcanzar". Las medidas de desempeño deberán ser de tipo numérico (número de quejas, porcentaje de aumento o reducción comparado con el ciclo anterior).

## Evaluación del desempeño

En este segundo paso, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Lo aconsejable es hacer revisiones informales frecuentes y una revisión periódica formal, tanto de los criterios de desempeño inherentes a

En los objetivos se trata de acordar con el empleado las condiciones precisas para considerar que se ha hecho un buen trabajo; a partir de allí se elaboran patrones de actuación que le permiten al empleado concentrar sus esfuerzos en lo necesario para lograr el desempeño pretendido.

<sup>8</sup> Milton L. Rock, *Manual de administración de sueldos y salarios*, México, Editorial McGraw-Hill, 1989.

En la evaluación del desempeño, el evaluador hace una descripción de los resultados del empleado. Lo aconsejable es hacer revisiones informales frecuentes y una revisión periódica formal tanto de los criterios de desempeño inherentes a cada función, como de los objetivos, separadamente.

cada función como de los objetivos, separadamente. La evaluación adecuada busca mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

**Evaluación del cumplimiento general de los criterios de desempeño:** Primero se revisan los criterios individualmente y luego en conjunto.

**Evaluación del logro específico de los objetivos:** Con base en los indicadores previamente definidos se determina si se cumplió con cada objetivo o el mínimo aceptable. Los comentarios que fundamenten o apoyen la evaluación deben anotarse en la revisión de los resultados logrados.

**Los logros especiales:** Deben ser motivo de registro, reconocimiento y recompensa. Se trata de logros que queden fuera del alcance de los objetivos listados o que excedan su intención y que sean identificables y medibles.

Toda evaluación de resultados debe incluir un plan de mejora; el desarrollo de un empleado es un ciclo continuo de fijación de objetivos y resultados. El plan de mejora de resultados consta de los siguientes elementos: ¿Dónde estamos? (la evaluación); ¿adónde queremos llegar? (objetivo); ¿cómo pasar de donde se está ahora a donde se pretende llegar? (pasos concretos a dar).

### **Evaluación mediante la descripción de incidentes críticos**

De manera complementaria al proceso de programación y evaluación del desempeño ya propuesto se puede utilizar este método en que el evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado, los cuales se utilizan luego como base para evaluar los resultados del mismo.

De manera complementaria al proceso de programación y evaluación del desempeño ya propuesto se puede utilizar este método en que el evaluador toma nota por escrito de los incidentes que ponen de manifiesto conductas positivas y negativas del empleado, los cuales se utilizan luego como base para evaluar los resultados del mismo. Se basa en el planteamiento de que en el comportamiento existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos para la productividad. Tales hechos excepcionales se observan y registran para realizarlos, utilizarlos, corregirlos o eliminarlos.

El principal inconveniente de este método radica en que el evaluador ha de anotar regularmente los incidentes, tarea que puede resultar pesada y exigir tiempo.

## **OTROS MÉTODOS DE EVALUACIÓN MENOS USADOS, APLICABLES AL SISTEMA DE COMPENSACIÓN BASADO EN LA PERSONA**

A continuación se enuncian algunos métodos que tradicionalmente han sido empleados, pero que presentan múltiples desventajas; las más importantes, la subjetividad en la evaluación y su carácter simplemente calificativo muy poco proactivo, en ocasiones desestimulante si no fuente de conflictos; por ello no se recomienda su utilización.

Estos métodos se pueden clasificar en tres grupos:

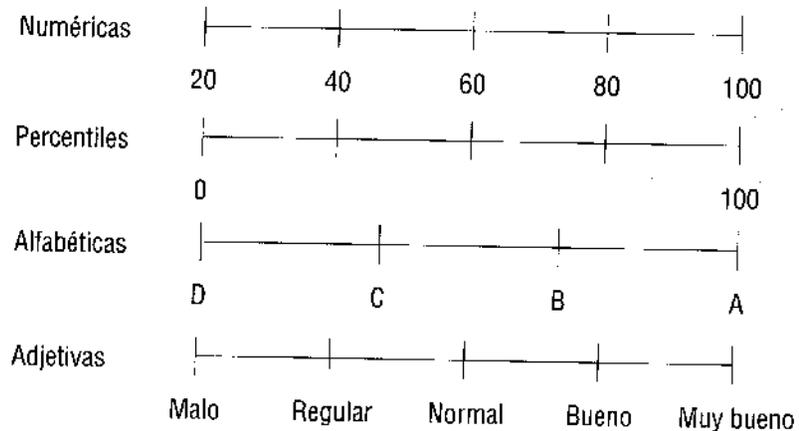
- Métodos de escalas gráficas
  - Escalas continuas
  - Escalas discontinuas
- Métodos de comparación
  - Jerarquización por orden de méritos
  - Distribución forzada
- Métodos de comprobación
  - Lista de comprobación ponderada
- Método Hay de evaluación del desempeño
- Método ECBC (Escala de calificación basada en el comportamiento).

### **MÉTODOS DE ESCALAS GRÁFICAS**

Hasta hace algunos años, el más utilizado y divulgado de los métodos y aparentemente el más simple. Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica.

**Escalas continuas:** La escala continua consiste en una recta que se dispone generalmente al lado y a con-

continuación del nombre de las características. Estas escalas pueden ser:



Descriptivas

Malo	Regular	Normal	Bueno	Muy bueno
No colabora	Rehúya hacer labor en equipo	Generalmente ayuda	Siempre está dispuesto a ayudar	Es colaborador entusiasta

Existen también *escalas discontinuas*. En ellas, para cada factor compensable se especifica la descripción de los grados.

La selección de los factores o rasgos depende del tipo de empleados o categoría a la que se tenga que aplicar.

Selección de factores compensables: Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

Grupo I: DESEMPEÑO OBJETIVO. Cantidad de trabajo. Calidad de trabajo.

Grupo II: CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO. Conocimiento del cargo. Frecuencia. Puntualidad. Hábitos de seguridad. Buena administración del tiempo.

Grupo III: CARACTERÍSTICAS DEL INDIVIDUO. Espíritu de cooperación. Digno de confianza. Iniciativa. Inteligencia. Exactitud. Diligencia. Adaptabilidad. Actitud. Personalidad. Razonamiento. Disciplina. Liderazgo. Conducta. Talento. Salud. Aseo. Apariencia. Entusiasmo. Potencial.

Formulario: El formulario debe constar de tres partes:

1. Identificación: Debe contener nombre del empleado, nombre del puesto, fecha, departamento, código del puesto, evaluador.
2. Factor calificación.
3. Espacio para retroalimentación.

Evaluación del desempeño: Para este caso se tomará ejemplo numérico.

Definiciones

\*\* Producción: Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

\* Calificación

Óptima: Sobrepasa siempre las exigencias muy rápido

Buena: Con frecuencia sobrepasa las exigencias

Regular: Satisface las exigencias

Mediocre: A veces está por debajo de las exigencias

Débil: No cumple las exigencias

\*\* Calidad: Evalúe la exactitud, frecuencia de errores, la presentación, el orden y esmero.

\* Calificación

Óptima: Siempre superior

Buena: A veces es superior

Regular: Satisface las exigencias

Mediocre: Es parcialmente satisfactoria

Débil: Nunca es satisfactoria

También para efecto de puntaje se pueden establecer puntos por calificación.

Por ejemplo: Excelente u óptima:	:	100 puntos
Buena	:	80 - 90 puntos
Regular	:	60 - 75 puntos
Mediocre	:	59 - 45 puntos
Débil	:	Menos de 40 puntos

Desventajas del método:

- Es poco flexible.
- Está sujeto a errores comunes de la evaluación.
- No revela causas de comportamiento.

## MÉTODOS DE COMPARACIÓN

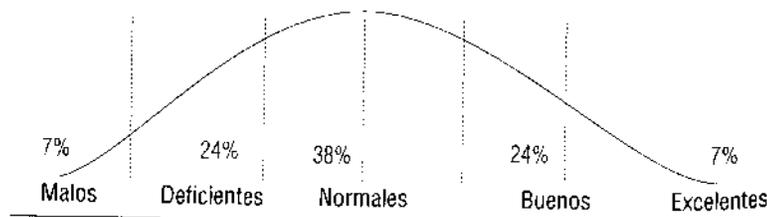
La base de estos sistemas es la comparación de los méritos o desempeño de los individuos. Los principales sistemas son:

*Jerarquización por orden de méritos:* El método más sistemático y de resultados más considerables es el método de la comparación por parejas. Generalmente se usa una tabla de doble entrada donde se compara cada empleado con los demás.

Las desventajas más notables del método son la dificultad para justificar el orden, las diferencias de capacidad entre los equipos de trabajo, no permite detectar niveles de productividad, no señala casos de desempeño deficiente.

*Distribución forzada:* Este método parte de la base de que las cualidades humanas se distribuyen siguiendo la curva normal. La finalidad del mismo no es la determinación del rango que ocupa cada individuo calificado frente a los demás trabajadores, sino más bien establecer una clasificación de los mismos en cinco grupos que correspondan a las calificaciones: malos, deficientes, normales, buenos y excelentes.

Si el recorrido comprendido entre los extremos  $-3\sigma$  y  $+3\sigma$  se divide en cinco partes iguales, cada una de ellas comprenderá los siguientes porcentajes:



Cuando el número de empleados es grande, se puede de antemano fijar el número de los que deben clasificarse en cada grupo.

Como desventajas del método se pueden mencionar las siguientes:

- Presenta sólo resultados globales sin señalar causas.
- Puede dar lugar a errores comunes a la evaluación del desempeño.
- No permite comparación entre grupos generándose inconsistencias.

## MÉTODOS DE COMPROBACIÓN

Estos métodos utilizan afirmaciones y frases descriptivas de determinada índole para la evaluación del desempeño.

*Lista de comprobación ponderada:* Consiste en el empleo de una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas sobre la forma como un empleado puede realizar su trabajo.

Se trata de reunir el mayor número de frases significativas del comportamiento del personal en cualquiera de los aspectos que puedan considerarse en el trabajo; para ello se consulta a los jefes inmediatos. La comprobación de la consistencia de las frases descriptivas las realiza el comité de evaluación.

De acuerdo con la lista de frases establecidas, el comité debe señalar las que le convengan a cada uno de los individuos que componen los grupos seleccionados. Las frases que tengan menor porcentaje de aceptación serán rechazadas.

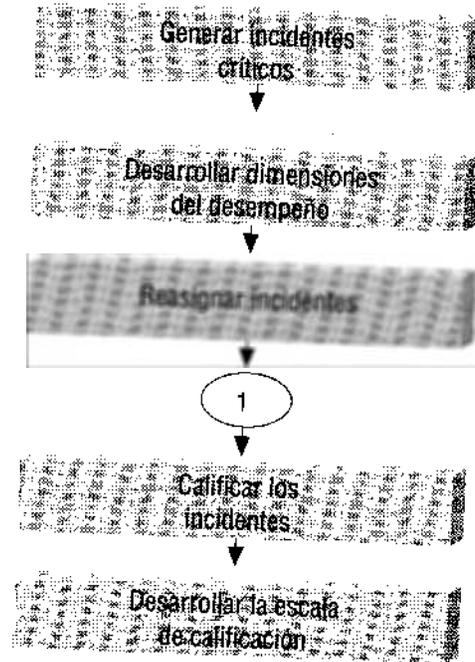
Finalmente, será preciso dar un valor o peso específico ponderado a cada frase.

Para obtener el puntaje se multiplica la calificación asignada por el peso específico o ponderado.

Entre las desventajas del método de encuentran:

- No señala causas de desempeño.
- Está sujeto a errores comunes a la evaluación.

*Método de ECBC:* Este método implica realizar el siguiente



**Figura 8.8** Flujo de la implementación del Método de Escala de Calificación Basada en el Comportamiento.

**Generar incidentes críticos:** Se pide a las personas que conozcan el puesto (ocupantes del puesto, jefe inmediato, expertos calificados) que describan incidentes críticos de un desempeño excelente o eficaz y de uno insatisfactorio o malo.

**Desarrollar dimensiones del desempeño:** De la lista de incidentes críticos, se hacen agrupaciones específicas (factores compensables) tales como: conocimiento y juicio; habilidad de planeación; habilidad en relaciones humanas; habilidad de observación; habilidad de organización, etc.

Se ha de recalcar que estos factores dependen del cargo; por ejemplo para un gerente:

**Factor compensable: habilidad de planeación (medida en que la persona...)**

INCIDENTE CRÍTICO	CALIFICACIÓN*				
	1	2	3	4	5
* Evaluó las prioridades del área de resultados					
* Diseñó planes realistas de corto y largo plazo					
* Formuló planes viables					
* Anticipó problemas y obstáculos para obtener resultados					

\* 1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Normal, 4 = Bueno, 5 = Excelente.

0

Factor compensable	Calificación*	Ejemplo de escala de puntos	Detalles o comentarios
<i>Habilidad para la planeación.</i>	1 <input type="checkbox"/> M	Interior a 60	
Medida en que la persona evaluó las prioridades del área de resultados, diseñó planes realistas de corto y largo plazo, formuló planes viables, anticipó problemas y obstáculos para obtener resultados	2 <input type="checkbox"/> R	70 - 60	
	3 <input type="checkbox"/> N	80 - 70	
	4 <input type="checkbox"/> DMB	90 - 80	
	5 <input type="checkbox"/> DE	100 - 90	

\* 1 o M = Malo, 2 o R = Regular, 3 o N = Normal, 4 o DMB = Bueno, 5 o DE = Excelente.

**Reasignar incidentes:** En esta fase se pide a otras personas que conozcan el puesto que reasignen los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que hagan la asignación como más crean conveniente.

Normalmente se retiene un incidente crítico si un porcentaje de este segundo grupo (50% a 80%) lo asigna al grupo o factor compensable dado por las primeras personas, o sea si coinciden en un 50 u 80%.

**Calificar los incidentes:** Generalmente se le pide a este segundo grupo de personas que califique (escalas de 5 a 9) la conducta descrita en el incidente con respecto a qué eficaz (positivo) o ineficazmente (negativo) representa el desempeño de la dimensión del grupo apropiado.

### Desarrollo de la escala de calificación

Se escoge un conjunto de cinco a siete incidentes "base del comportamiento para cada factor compensable".

Ejemplos de incidentes críticos:

Desempeño excelente	5	Instituyó nuevo plan de producción que permitió la reducción de los atrasos en los pedidos.
Buen desempeño	4	Redujo los costos de producción.
Desempeño ni bueno ni malo	3	Mantuvo controlados los factores de producción (costos de materia prima, mano de obra, procesos).
Desempeño ligeramente malo	2	Permitió que los costos de inventarios se incrementaran el mes pasado.
Desempeño extremadamente malo	1	No controló ninguno de los factores de producción.

Entre las ventajas del ECBC se encuentran:

- El uso de expertos y conocedores del puesto y sus requerimientos garantizan unos buenos indicadores.
- Ofrece una retroalimentación al evaluado al agrupar factores compensables que son fáciles de dimensionar.

### MÉTODO HAY DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El método Hay es un método mixto.

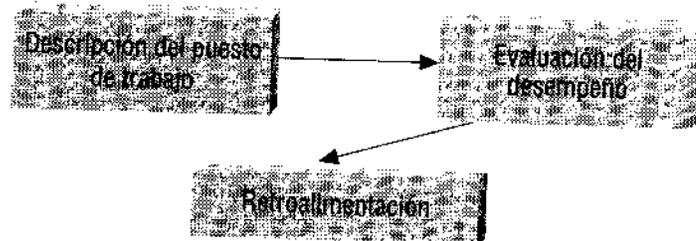


Figura 8.9 El método Hay de evaluación del desempeño.

#### Definición del puesto

Según Hay, la descripción tradicional del puesto generalmente no es suficiente para clarificar qué se espera que haga el empleado, debido a que la mayoría de las descripciones no se escriben para cargos específicos, sino para

grupo de puestos. Por ejemplo, todas las mecanógrafas podrían tener la misma descripción de funciones básicas del puesto, pero dependiendo del área tendrían funciones específicas. La descripción del puesto debe contener tres elementos básicos para su redacción:

- Un verbo: refleja la acción a tomar.
- Función: describe la acción tomada.
- Consecuencias: para qué se hace la acción.

Ejemplo:

Verbo: controlar.

Función: el suministro de materiales.

Consecuencia: asegurar el cumplimiento del plan de producción.

Luego de realizar lo anterior se deben crear estándares medibles para cada una de estas actividades. La actividad "controlar" puede medirse en términos de límites de confianza o prestación de servicios; por ejemplo, garantía de suministro o de calidad: 95%.

En resumen, describir el puesto es definir "qué esperamos que haga la persona".

#### Evaluación del desempeño

Una vez definidos los estándares, establecemos las calificaciones o niveles de desempeño para cada estándar.

Por ejemplo:

Excelente (óptimo)	95% - 100%	Cumplimiento
Muy bueno	90% - 95%	
Normal	80% - 90%	
Insuficiente (regular)	70% - 80%	
Malo	40% - 50%	

#### Retroalimentación

Durante la retroalimentación, que generalmente requiere una o más sesiones, se comentan el desempeño y el progreso del subordinado y se elaboran planes para cualquier desarrollo que se necesite.

## PROBLEMAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se construyan criterios inequitativos de desempeño.
- Que se presente incoherencia en las calificaciones, dado que los jefes no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los jefes no consideren la evaluación como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente efecto "halo" o de "aureola", es decir, que se califiquen muy alto todos los factores por la presencia de un factor fuerte y destacable del empleado.
- Que se sobrestime o subestime al evaluado por: efecto de actuaciones anteriores, empatía evaluador-evaluado, efecto del punto ciego (tener los mismos defectos del jefe), efecto de no quejarse, jefe perfeccionista, subordinado excéntrico, pertenecer a un equipo débil.
- Que se presente efecto de tendencia central, es decir, que se estime a todos los empleados "normales", con puntuación en torno a la media de la escala.
- Que se produzca un efecto de indulgencia, es decir, que las evaluaciones se agrupen en el extremo positivo.
- Que se evalúe por inmediatez, es decir, que se tienda a evaluar por resultados recientes.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Que se cometa un error lógico, lo cual sucede cuando el evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

## LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Como lo expresa Randell<sup>9</sup>, "Para que la conversación sea eficaz debe tener un fin determinado: mejorar la capacidad del personal en sus actuales puestos de trabajo; adicionalmente para el directivo, el proceso fomenta la recolección de información base para tomar decisiones relativas al personal, y para los empleados la oportunidad de aportar información a la empresa. Además de lo anterior, la comunicación es necesaria en la empresa pero insuficiente para producir cambios; la transferencia de información debería conducir al aprendizaje, por ello la entrevista es un método de educación superior, más eficaz que una conferencia".

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. Se debe considerar como la revisión usual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa.

### Propósitos:

- Llegar a un acuerdo con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- Definir medidas de mejoramiento.
- Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Dado que la entrevista no es un análisis de la personalidad del empleado, de sus virtudes ni defectos como ser humano, no se debe intentar convertir al evaluador en psicólogo o trabajador social; tampoco

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y puede dar al traste con él. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

Es conveniente preparar un ambiente de apertura y búsqueda, no de enjuiciamiento; un ambiente privado, informal, pero sin interrupciones.

Antes de la entrevista el evaluador debe responder a las preguntas:

- ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
- ¿Qué aportes positivos está haciendo el empleado?
- ¿Está trabajando según su potencial?
- ¿Conoce exactamente las expectativas de resultados del directivo?
- ¿Qué formación necesita para mejorar?
- ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuáles otras han de mejorarse?

convertirla en la solución a todos los problemas de supervisión.

Es conveniente preparar un ambiente de apertura y búsqueda, no de enjuiciamiento; un ambiente privado, informal, pero sin interrupciones; examinar previamente los objetivos de la misma, conocer en detalle los antecedentes del empleado, determinar temas a tratar y hechos específicos, pensar qué se espera conseguir exactamente de esta interacción y cuáles objetivos puede alcanzar. Antes de la entrevista el evaluador debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados se lograrán con la entrevista?
- ¿Qué aportes positivos está haciendo el empleado?
- ¿Está trabajando según su potencial?
- ¿Conoce exactamente las expectativas de resultados del directivo?
- ¿Qué formación necesita para mejorar?
- ¿Qué habilidades nuevas necesita o cuáles otras han de mejorarse?

Igualmente, el empleado requiere preparación; no se le debe convocar inesperadamente sino que se le debe ofrecer ayuda con el fin de tener una entrevista constructiva; debe creer que el evaluador está de su parte, pues trabaja con ellos en el mejoramiento del desempeño y el desarrollo personal.

La entrevista se debe planear adecuadamente, pero esto no significa que la evaluación como tal sea inmodificable. Es probable que de la información intercambiada durante la entrevista se constate que las premisas en que se basó estaban equivocadas; esto significa que es conveniente en las primeras etapas de la entrevista recoger información proveniente del trabajador, respecto a problemas de actuación específicos generados por esfuerzo, dominio o poca claridad en el rol a asumir. Por ello la "escucha activa" y la actitud positiva son fundamentales para el éxito.

## LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN Y LA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS O LOS INCREMENTOS POR MÉRITO

En ella se comenta la actuación, con el objeto de justificar la asignación de recompensas salariales, pero es claro que no debe ser el único motivo para llevar a cabo este tipo de entrevistas, aunque sí es la que mayor cuidado requiere por la probabilidad de originar conflicto, posibilidad que se minimiza en la medida en que la totalidad del sistema salarial sea equitativo, competitivo, completo y comprensible, de manera que el empleado sepa con exactitud dónde está y a qué recompensas tiene derecho. Cuando los jefes tienen un alto nivel de discrecionalidad en la asignación de incentivos, esto puede dar lugar a una sesión de regateos entre el jefe y el subalterno en la cual el riesgo de conflicto es muy alto.

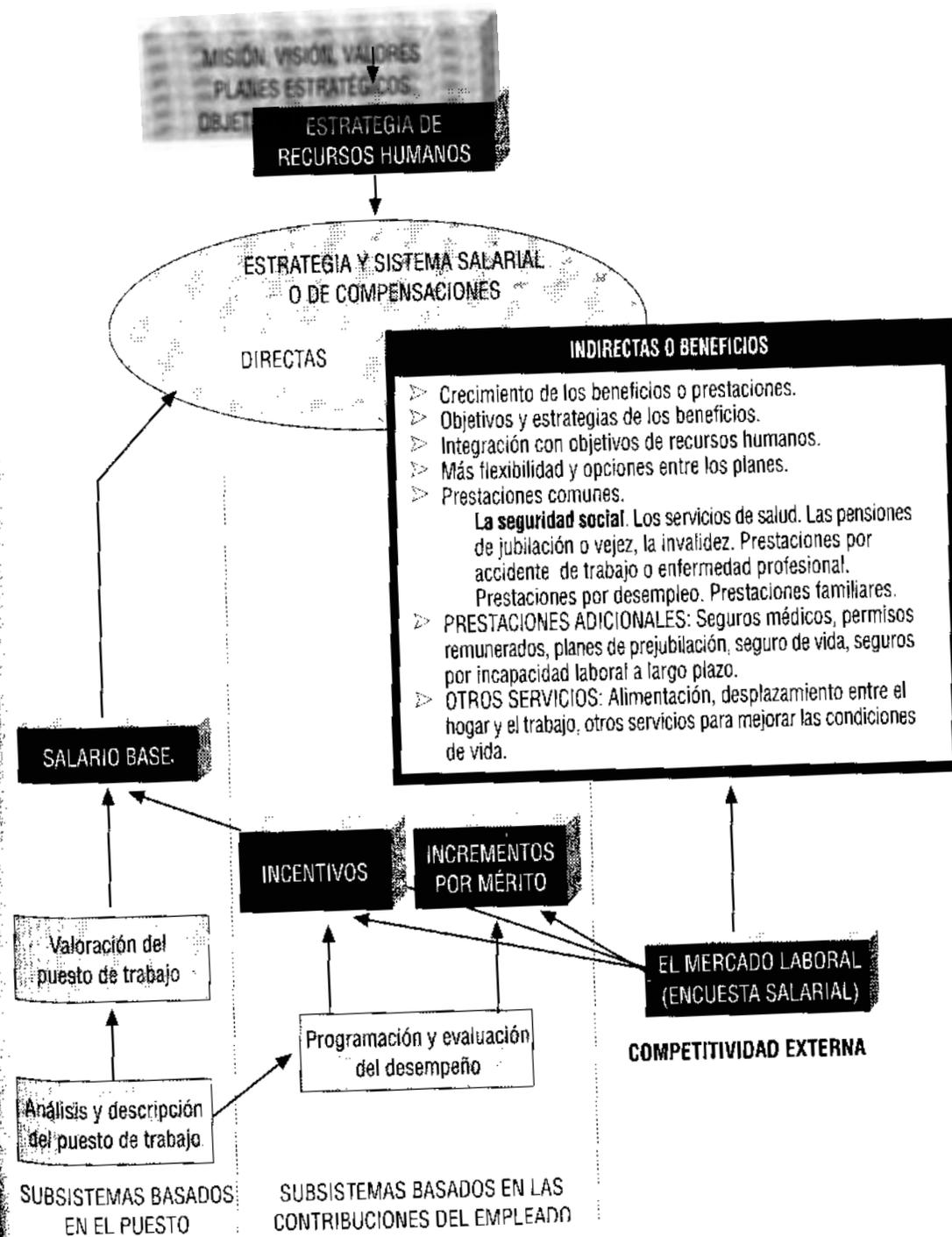
Es importante ser consciente de las expectativas y actitudes del empleado hacia las recompensas salariales. Si fuera necesario, estar dispuesto a posponer el anuncio de la recompensa, sin perder de vista el objetivo final que es la aceptación con agrado de la recompensa, basado en un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las del empleado.

En la entrevista de evaluación se comenta la actuación, con el objeto de justificar la asignación de recompensas salariales.

## PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Qué significa un sistema de valoración activo?
- ¿A qué se debe la propuesta de cambio del término "evaluación de desempeño"?
- Comente lo referente a los factores relacionados con los empleados que les permiten resultados positivos.
- ¿Cómo se puede definir el proceso de programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuál es el objetivo fundamental de la programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son los objetivos finales de la programación y evaluación del desempeño?

- ¿Cuál es la finalidad del proceso de programación y evaluación del desempeño respecto a los incentivos financieros o los incrementos por mérito?
- ¿Qué documentación se propone utilizar en la evaluación de desempeño con fines de distribución de incentivos financieros?
- ¿Qué comentarios le merece la planeación en el proceso de evaluación?
- ¿Qué se debe evaluar en el proceso de programación y evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles factores ayudan a obtener resultados en el proceso de programación y evaluación de desempeño?
- ¿Quiénes deben involucrarse en las evaluaciones?
- ¿Qué significa una evaluación de 360 grados?
- ¿Cuáles son las ventajas de la autoevaluación?
- Describa los pasos fundamentales del método de evaluación por resultados.
- ¿Qué diferencias existen entre objetivos y criterios de desempeño?
- ¿Cuáles son las fases del proceso de obtención de objetivos de desempeño?
- ¿Cuáles son los criterios para determinar objetivos de desempeño útiles?
- ¿Cómo se efectúa la evaluación en el método de evaluación por resultados?
- ¿Qué significa evaluación mediante la descripción de incidentes críticos?
- ¿Cuáles son los principales problemas del proceso de evaluación?
- Describa las condiciones para llevar a cabo una positiva entrevista de evaluación.



## CAPÍTULO 9

# Los beneficios o prestaciones en la organización

Habitualmente, al tratar el tema de la remuneración se hace referencia a las recompensas directas por el trabajo bajo los conceptos de salario básico e incentivos, pero para las empresas la inversión por servicios personales es mucho mayor, y con frecuencia se pasa por alto un factor crítico como son los beneficios o las prestaciones entendidos como un complemento de los programas salariales tradicionales. Para el futuro empleado puede ser importante, al momento de tomar su decisión de vincularse a una empresa, el conocer, por ejemplo, el cubrimiento de salud para su familia o el de jubilación.

Los beneficios o prestaciones hacen parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo. Incluye conceptos como protección de la salud, servicios al empleado,

Los beneficios o prestaciones hacen parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa.

la productividad es muy débil y su objetivo básico es proteger el bienestar de los empleados.

### CRECIMIENTO DE LOS BENEFICIOS O PRESTACIONES

Los beneficios han tomado una gran importancia y popularidad en los últimos años, lo cual se verifica fácilmente al analizar el porcentaje que le corresponde en la inversión por servicios personales y la diversidad de beneficios y prestaciones que hoy se otorgan.

Sea por presión sindical, política fiscal o incremento en los costos, el peso del gasto por este concepto es cada día mayor frente a la totalidad de las erogaciones empresariales por concepto de servicios personales. Dado que los beneficios o prestaciones no tienen una relación directa con la productividad del trabajador, cuanto más se incremente su importancia en el concepto total de compensación, menos relación existirá con los aportes laborales de los empleados a la empresa y, por el contrario, éstos percibirán las prestaciones y beneficios desde la óptica de "derechos adquiridos", generando satisfacción pero no necesariamente efectividad organizacional, con el riesgo de que se registre un descenso en el sentido de la responsabilidad. Es éste el caso de beneficios tales como las pensiones de jubilación a cargo de las empresas, que se calculan con base en el promedio de ingresos laborales en el último año de servicios. Este sistema de liquidación hace que los empleados presionen la asignación de jornadas suplementarias o el pago de "horas extraordinarias", en especial en días festivos, o presionen también las "promociones de última hora", no necesarias para la empresa, pero que sí aumentan la mesada pensional del trabajador de manera injustificada en detrimento de las organizaciones.

Para el control de costos y racionalización del uso de los servicios se han establecido mecanismos como la franquicia deducible, en la cual el trabajador o tomador de un seguro debe realizar un pago "moderador", así sea en pequeña proporción, al mismo tiempo que la compañía de seguros o la empresa realizan el desembolso; de esta manera, los afiliados o beneficiarios efectúan pagos

Dado que los beneficios o prestaciones no tienen una relación directa con la productividad del trabajador, cuanto más se incremente su importancia en el concepto total de compensación, menos relación existirá con los aportes laborales de los empleados a la empresa y, por el contrario, éstos percibirán las prestaciones y beneficios desde la óptica de "derechos adquiridos".

compartidos. Muchas empresas tratan de eludir las prestaciones y beneficios contratando empleados temporales. Con ello han impulsado la proliferación de empresas dedicadas a suministrar este tipo de personal, las cuales reconocen a sus trabajadores un mínimo de prestaciones, y en ocasiones incumplen tal obligación. De esta manera ofrecen mano de obra "barata", enriqueciendo con ello al intermediario (la empresa de trabajo temporal que no agrega valor alguno) y generando en la empresa contratante (donde el trabajador va a prestar sus servicios) las inequidades contra las cuales se pretende luchar para crear un mejor clima laboral.

Desde otra óptica, con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten de ciertos derechos, que en especial en los países en vías de desarrollo son derechos básicos, como miembros de la sociedad. Así, el sistema total de compensaciones debería permitir al trabajador un mínimo nivel de beneficios destinados a protegerlo de riesgos que podrían poner en peligro su seguridad económica y su salud.

Con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten de ciertos derechos, que en especial en los países en vías de desarrollo son derechos básicos.

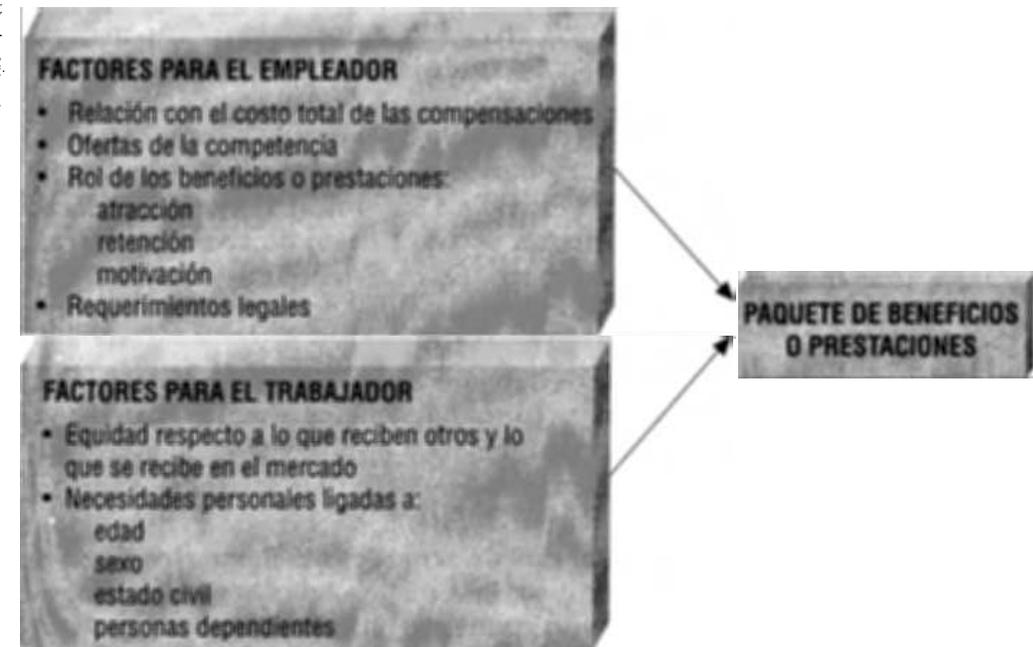


Figura 9.1 Factores que influyen en la toma de decisiones respecto al paquete de beneficios o prestaciones

Las prestaciones han venido aumentando no sólo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarca.

Las prestaciones han venido aumentando no sólo en su valor individual sino en la diversidad de conceptos que abarcan, de manera que se pasó de los servicios médicos, descansos remunerados y planes de jubilación a una multiplicidad de servicios que cubren todo lo imaginable. Por su parte, las prestaciones más tradicionales también han sufrido modificaciones sustanciales; por ejemplo, debido a los costos de salud la tendencia es a disminuir la financiación por parte de la empresa en la cobertura médica total de sus empleados y familiares, aumentando la participación del empleado en los pagos, de modo que comparta costos en una proporción mayor. Como complemento se han iniciado programas educativos dentro de un modelo de promoción de la salud y prevención de la enfermedad: programas para dejar de fumar, para reducir de peso, etc.

Los beneficios para la jubilación, entendidos como los planes que proporcionan una pensión en el retiro, son los más usados y también han sufrido variaciones. En Europa y América se han presentado modificaciones importantes en los modelos de pensiones, especialmente en América Latina, en donde ha aparecido el sistema con modalidad de cuentas individuales de capitalización. Por su parte, en los Estados Unidos, los cambios demográficos y los niveles de rendimiento del mercado de valores hacen que se estén eliminando aspectos onerosos tales como ajustes por costo de vida, e incentivan también beneficios compartidos, planes de adquisición de acciones y otras opciones de inversión. Se han llegado a tener 850.000 planes de pensiones empresariales.

Los beneficios dirigidos a la familia son más variados: horarios flexibles, jornada semanal reducida, atención infantil, plan de trabajo en el hogar u oficina virtual, licencia por maternidad o adopción.

Es de anotar que de acuerdo con el país, las fuentes del financiamiento de las prestaciones y beneficios recaen en mayor o menor grado, sea en el Estado sustentado en impuestos, en las empresas y en los mismos trabajadores: con frecuencia el mayor peso recae en la empresa.

## ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LOS BENEFICIOS

Toda decisión que se tome respecto a los beneficios o prestaciones deberá estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización; adiccionamente debe buscar el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (asignación básica e incentivos o remuneración rendimiento) y las compensaciones indirectas. Complementariamente en términos de satisfacción, baja rotación y adecuadas relaciones laborales, la empresa debe buscar el máximo beneficio de las prestaciones, interpretando las necesidades de los empleados en la materia, por tanto, deben conocerse las preferencias de éstos de acuerdo con sus características particulares.

Las prestaciones se diseñan en búsqueda de:

- Competitividad externa frente al mercado de mano de obra (¿Son nuestras prestaciones comparables a las de nuestros competidores?)
- Eficacia en los costos
- Atender las preferencias de los empleados
- Cumplir con la normatividad legal
- Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

La presión por ser competitivo en el sistema prestacional o de beneficios, para así poder atraer y conservar mano de obra, hizo que los costos laborales se incrementaran: actualmente, la tendencia es a controlar tales costos y dirigirlos a las prestaciones que tienen alta prioridad para el empleado según sus características particulares.

Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer; debe estudiar sus verdaderas necesidades, su capacidad financiera y de administración del programa: como lo expone Flannery<sup>1</sup>, para ello se deben plantear las siguientes preguntas:

Toda decisión que se tome respecto a los beneficios o prestaciones deberá estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización.

Las prestaciones se diseñan en búsqueda de:  
Competitividad externa frente al mercado de mano de obra.  
Eficacia en los costos.  
Atender las preferencias de los empleados.  
Cumplir con la normatividad legal.  
Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones.

1 Thomas Flannery, David Hofrichter, Paul Platten. *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

1. ¿Qué mensajes está enviando? ¿Paternalistas, de seguridad a largo plazo o de asociación y responsabilidad compartida, de flexibilidad, de facilitar e impulsar el rendimiento individual o de grupo o equipo?, ¿que los empleados los consideren no sólo una inversión mientras formen parte de la organización, sino que puedan llevarlos con ellos? (Por ejemplo, acumulación de tiempo para pensión).
2. ¿Qué tan variables y flexibles deben ser los programas? Ello es directamente proporcional a la homogeneidad o heterogeneidad de trabajadores, e incluso las culturas, en especial cuando la empresa tiene cobertura nacional o internacional; es importante que la fuerza laboral comprenda que no se trata de escoger los programas más costosos sino los que más utilidad le representen.
3. ¿Hasta cuánto está dispuesto a invertir? Dado que los costos representan la mayor dificultad, es importante para su control hacer participar a los empleados en la definición y creación de mecanismos para su uso racional; por ejemplo, en el campo de la salud las campañas contra el tabaquismo con miras a disminuir la morbilidad, o los incentivos cuando se presenten niveles bajos de incapacidad o la racional utilización del servicio de salud.
4. ¿Busca el mayor provecho de los beneficios tributarios?
5. ¿Cuenta con la suficiente capacidad para administrar eficientemente los servicios que ofrece? ¿Debe permitir que lo administren expertos externos?
6. ¿Cómo relaciona los beneficios y prestaciones con otros elementos de la compensación?: Se debe adoptar una estrategia de compensación total y equilibrada, y que respalde la estrategia, la cultura y los objetivos organizacionales.
7. ¿De qué manera comunicar el plan? Se debe explicar no sólo cómo opera sino cómo ha sido concebido y se relaciona con la misión y visión de la empresa. Es habitual que el trabajador no aprecie en su debida

dimensión el valor de sus prestaciones en el mercado y el elevado costo de las mismas, por tanto, se debe *comunicar* debidamente tanto su utilización como el costo que ello implica. Se necesita capacitar al empleado para que tome la decisión cuando se trata de programas flexibles y mantenerlo al día en información respecto a los costos producidos.

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras, la programación de los beneficios o prestaciones se deberá efectuar mediante una valoración actuarial que considere las características propias de los empleados de la empresa (edad, antigüedad, estado civil, sexo, hábitos de vida, etc.). Con base en ello se determina la probabilidad de que ocurra el evento amparado por la prestación (muerte, incapacidad, nacimientos, utilización de guarderías, etc.). Una vez definida la cantidad probable del gasto, la gerencia compara ésta con la cantidad de dinero disponible; se establecen las prioridades y se elabora el presupuesto de prestaciones incluyendo en él los diferentes niveles de financiación.

Otro aspecto a considerar es la reglamentación para uso y financiación de los beneficios. Habitualmente, en la gestión de recursos humanos el concepto de prestaciones es el que tiene la mayor regulación; por tanto, adicionado a la diversidad de prestaciones, se deben definir las circunstancias precisas que dan lugar a su otorgamiento por parte de la empresa: contemplar la legislación laboral, los derechos individuales protegidos por el respectivo país (igualdad, intimidad, etc.), las recomendaciones y declaraciones de organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de su personal; es conveniente consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y los cambios que desean respecto al actual régimen, lo cual implica su continua supervisión y ajuste. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- Como toda compensación, el sistema de beneficios y prestaciones debe ser coherente con la estrategia

Teniendo en cuenta las limitaciones financieras, la programación de los beneficios o prestaciones se deberá efectuar mediante una valoración actuarial.

Otro aspecto a considerar es la reglamentación para uso y financiación de los beneficios. Habitualmente, en la gestión de recursos humanos el concepto de prestaciones es el que tiene la mayor regulación.

El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de su personal.

global de la empresa, su misión, visión, cultura laboral y, en especial, con la estrategia en la gestión de los recursos humanos.

- La importancia que las prestaciones tienen para el bienestar de los empleados.
- Los costos que le significan a la empresa, los cuales deben ser controlados.

A partir de todas estas consideraciones se darán algunos elementos para tomar decisiones en el diseño y administración de los beneficios prestacionales.

## INTEGRACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Los beneficios o prestaciones hacen parte de la estrategia general de recursos humanos; son un elemento más para atraer y mantener al personal en la empresa, llámense vacaciones, planes de salud, subsidios, sistemas de jubilación; cualquiera que ellos sean, se deben diseñar de manera que armonicen con la estrategia general de compensación y ayuden a alcanzar los beneficios empresariales.

Para una organización de tipo tradicional, estructurada de una manera funcional, en donde sus valores son la antigüedad y seguridad de los trabajadores y éstos tienen como objetivo hacer carrera y permanecer en la compañía por largo tiempo, los programas probablemente harán énfasis en la jubilación, la mayoría de las veces financiada por el empleador; los beneficios médicos serán muy amplios y el seguro de vida será muy importante; algunas empresas de este tipo incluyen seguro de vida y salud para jubilados. Los beneficios por incapacidad tienen gran cobertura y los planes de vacaciones se fundamentan en los años de servicio a la empresa.

Cuando la organización está estructurada con base en procesos, trabajo en equipo, conceptos de administración participativa y *empowerment*, los beneficios habitualmente tienden también a considerar la seguridad para el personal, aunque este objetivo no se concentre en el largo plazo. Dado que la prioridad es la efectividad

reflejada en mayor productividad y rentabilidad, allí los planes de jubilación incluyen conceptos como utilidades compartidas, en cuanto a los planes de salud proporcionan más opciones al personal y la compañía comparte en mayor proporción los costos con los empleados. Los planes de salud y seguro de vida para jubilados tienden a desaparecer, mientras que los beneficios orientados a la familia como flexibilidad horaria, atención infantil y de ancianos toman importancia, lo mismo que los programas de tiempo libre o descanso más flexibles, sin que influyan en ellos la antigüedad sino la productividad.

## MÁS FLEXIBILIDAD Y OPCIONES ENTRE LOS PLANES

Una estrategia muy importante para lograr una mejor aceptación de las prestaciones y beneficios, ajustándose a las limitaciones de financiamiento o control de costos, es la flexibilidad de las prestaciones, pues si bien es cierto que existen prestaciones básicas exigidas legalmente, en este sistema los empleados tienen la posibilidad de adoptar de las prestaciones restantes aquellas que más se adaptan a sus necesidades individuales. No sólo se trata de ofrecer una gama más amplia, sino de dar a los empleados la oportunidad de definir los beneficios que más necesiten. Cuando se actúa bajo este esquema, en la mayoría de ocasiones se ofrece un conjunto básico de beneficios y unas alternativas entre las cuales puede decidir el trabajador para agregar o variar coberturas. La empresa propone un menú de opciones acordes con su misión, visión, estrategia, valores y cultura.

Los beneficios de los planes flexibles radican en que pueden resultar más efectivos para atraer y retener personal y que el empleado al tener que elegir se hace consciente de los costos en que incurre la empresa.

Con este enfoque se aceptan varios fenómenos que han generado en los últimos años cambios en la demografía laboral, a la cual han llegado un mayor número de mujeres: que la familia actual requiere el trabajo tanto del padre como de la madre, ya sea por motivos económicos o por realización profesional; que existe un gran nú-

Los beneficios o prestaciones hacen parte de la estrategia general de recursos humanos; son un elemento más para atraer y mantener al personal en la empresa.

En este sistema los empleados tienen la posibilidad de adoptar de las prestaciones aquellas que más se adaptan a sus necesidades individuales.

En la mayoría de ocasiones se ofrece un conjunto básico de beneficios y unas alternativas.

Los beneficios de los planes flexibles pueden resultar más efectivos para atraer y retener personal y hacen al empleado consciente de los costos en que incurre la empresa.

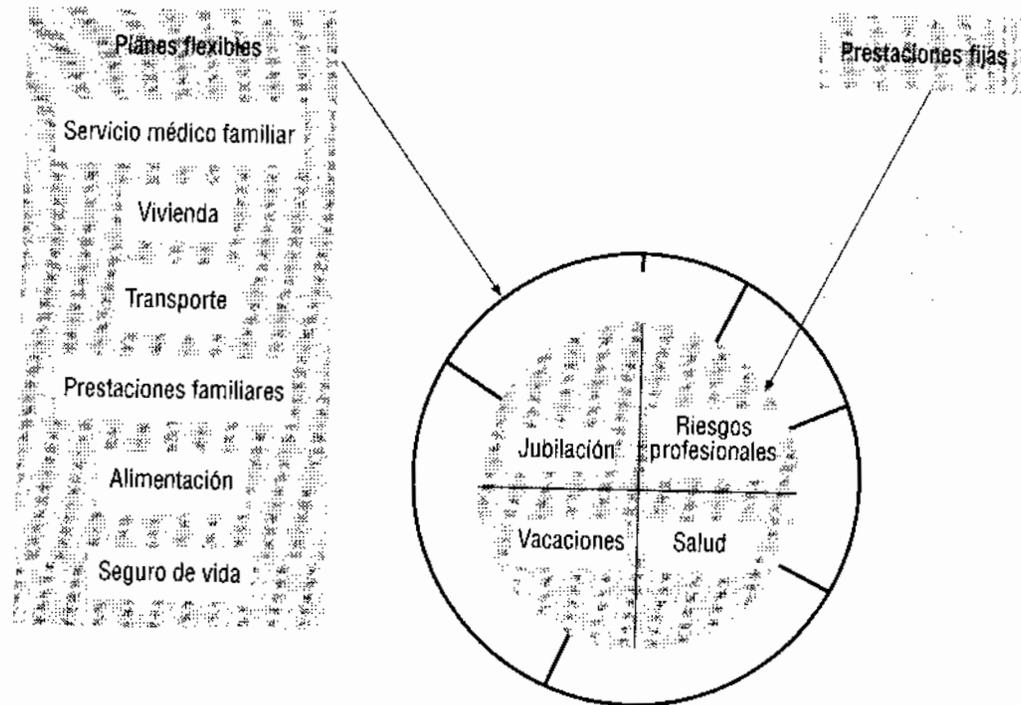


Figura 9.2 Ejemplo de un sistema de beneficios flexibles.

este esquema de beneficios flexibles, ellos pueden elegir entre las diferentes prestaciones que ofrece la empresa.

Los sistemas de planes flexibles diseñan paquetes teniendo en cuenta los subgrupos o tipologías posibles de empleados; en otros casos, como ya se comentó, la empresa define un grupo de prestaciones básicas obligatorias para todos los empleados destinado a atender las necesidades de cualquiera de ellos y, por otro lado, se da la opción de unas prestaciones complementarias según las características del empleado, prestaciones con base en un número de créditos equivalentes a los costos posibles, de las cuales el trabajador tiene derecho a un tope máximo de créditos de acuerdo con la combinación que él escoja.

Entre las dificultades más habituales que presenta el programa de beneficios flexibles está el uso excesivo del servicio o prestación, comparado con una utilización promedio, lo cual se neutraliza con medidas de control o limitantes como los pagos moderadores; otro efecto negativo se puede generar desde la perspectiva del trabajador cuando ha hecho una mala selección; por ello es indispensable brindar una adecuada capacitación antes de hacer la elección. Esta actividad establece complementariamente vías de comunicación que permiten a la empresa destacar frente al empleado la importancia que reviste el paquete de prestaciones y que aquél a su vez, lo aprecie más. Por otra parte, el riesgo de la mala elección se minimiza en la medida en que exista un paquete básico obligatorio.

Inherente al manejo flexible está la complejidad administrativa y logística que ello implica (registros de utilización y costos); muchas veces, las organizaciones optan por utilizar compañías especializadas en este tipo de actividades.

## PRESTACIONES COMUNES

Dentro de la múltiple documentación disponible se han querido extraer los beneficios o prestaciones más frecuentes en las empresas, en las legislaciones de algunos países y en las recomendaciones de la OIT; éstos se relacionan a continuación, iniciando por el concepto más universal, el de seguridad social.

Los sistemas de planes flexibles diseñan paquetes teniendo en cuenta los subgrupos o tipologías posibles de empleados; en otros casos, como ya se comentó, la empresa define un grupo de prestaciones básicas obligatorias para todos los empleados destinado a atender las necesidades de cualquiera de ellos y, por otro lado, se da la opción de unas prestaciones complementarias según las características del empleado.

Los empleados de hoy presentan diferentes necesidades de prestaciones o servicios que dependen de su edad, de la presencia de niños y ancianos en la familia, del nivel económico, de las expectativas de carrera o laborales; con este esquema de beneficios flexibles, ellos pueden elegir entre las diferentes prestaciones que ofrece la empresa.

mero de empleados que habitan solos, familias con un solo progenitor. De otra parte, se ha pasado "de la chimenea a la alta tecnología", con un rápido descenso en el número de obreros manuales en las empresas de los sectores industriales más tradicionales, frente al aumento de empleo en el sector de servicios, donde comúnmente la tipología del empleado requiere un mayor nivel de preparación educativa y donde se muestra con mayor intensidad la necesidad de una actualización permanente de los conocimientos; se ha abandonado el tradicional esquema de la era industrial, en la cual la masa laboral era mucho más homogénea por cuanto los trabajos de base habitualmente venían siendo desempeñados por un hombre, cabeza de familia, cuya labor exigía en lo fundamental el esfuerzo físico.

Debido a lo anterior, los empleados de hoy presentan diferentes necesidades de prestaciones o servicios que dependen, además de los factores enunciados, de su edad, de la presencia de niños y ancianos en la familia, del nivel económico, de las expectativas de carrera o laborales; con

## LA SEGURIDAD SOCIAL

Para el ser humano, la actividad productiva le sirve para satisfacer sus necesidades y las de su familia, incluyendo la posibilidad de vida; en este sentido, la inseguridad es originada por acontecimientos extraños a la voluntad del trabajador que tienen como consecuencia reducir o eliminar tal actividad productiva, lo cual reduce o elimina la satisfacción de sus necesidades y las de los suyos. Frente a tales fenómenos, el ser humano busca los medios para prevenir o enfrentar dichas contingencias.

En América, fue Simón Bolívar el primero en utilizar el concepto de seguridad social cuando el 15 de febrero de 1819, en su discurso de Angostura, expresó que "el gobierno más perfecto es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor estabilidad política".

La Revolución Industrial ocasionó que un gran número de personas trabajara bajo las más duras condiciones y viviera una miserable situación; contra ello reaccionaron y se produjeron revoluciones para tratar de solucionar la cuestión social: en 1601, la Ley de Ayuda a Pobres, de la reina Isabel de Inglaterra, fue el primer reconocimiento de la responsabilidad del Estado para con los sectores económicamente más débiles; pasan años antes de que se reconozca el derecho de los trabajadores a ser indemnizados por los siniestros ocurridos en el trabajo, por la vejez, la invalidez y la muerte, y por los estados de enfermedad y maternidad.

El emperador Guillermo de Alemania, por iniciativa del canciller Bismarck, el 17 de noviembre de 1881, envía al Reichstag su mensaje para que se aprueben con posterioridad las leyes del seguro de enfermedad en junio de 1883, del seguro de accidentes de trabajo en julio de 1884, y del seguro de invalidez y vejez en junio de 1889. Así surge el seguro social, distinto al seguro privado.

En 1944, la Organización Internacional del Trabajo produce la Declaración de Filadelfia, que en su apartado segundo dice: "Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su

bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades". El apartado tercero indica que la OIT fomentará programas que permitan "lograr el pleno empleo y la elevación del nivel de vida; impartir formación profesional; garantizar ingresos básicos a quienes los necesiten y prestar asistencia médica completa; proteger adecuadamente la vida y la salud de los trabajadores; proteger la infancia y la maternidad, administrar alimentos, vivienda y medios de recreo y cultura adecuados; garantizar iguales oportunidades educativas y profesionales".

En 1948, con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, después de ratificar el propósito de los pueblos de promover el progreso social y elevar el nivel de vida dentro de un concepto más amplio de libertad, el artículo 22 estableció que "toda persona tiene derecho a la seguridad social y a obtener mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad".

En este contexto, la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Considera lo necesario, la seguridad de todos los seres humanos en beneficio de toda la humanidad y de todas las sociedades. El seguro social asume la obligación como función particular, no general, también por deber humano, pero precisado y particularizado como imperativo funcional de estructura, de órgano especializado. En suma, la seguridad social satisface necesidades en tanto que el seguro social protege de los riesgos a los que se encuentran expuestas las personas de una sociedad.

Las prestaciones de la seguridad social se pueden agrupar en las siguientes categorías: *pensiones de jubilación o vejez, prestaciones de invalidez y seguros de enfermedad* sean o no de origen laboral, *prestaciones por desempleo y prestaciones familiares*.

Los sistemas de seguridad social en Iberoamérica se fundamentan en principios diversos como: universalidad,

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

eficacia, garantía jurídica, solidaridad contributiva, equidad distributiva, irrenunciabilidad a los beneficios y prestaciones, participación de la comunidad, descentralización y libertad de acceso.

Su configuración es también variada; puede ser contributiva con adscripción obligatoria para los trabajadores por cuenta ajena o asalariados y voluntaria para los trabajadores independientes, o un modelo mixto en el cual también existen servicios de naturaleza universal, de tipo no contributivo.

Con frecuencia, la configuración contributiva es de carácter profesional y otorga rentas de compensación de los salarios dejados de percibir ante contingencias como enfermedad, accidente, desempleo, incapacidad, vejez, muerte; también ofrece las denominadas cargas familiares; es habitual que la cuantía de las prestaciones esté en función del tiempo y de los importes de aportaciones previamente realizadas.

En la modalidad no contributiva la cuantía de prestaciones es de montos fijos; las prestaciones no están subordinadas a aportes previos pero sí condicionadas a falta de recursos de los beneficiarios; se financia a través de aportaciones estatales procedentes de impuestos y corresponden a la gestión pública. En esta modalidad de prestaciones universales se encuentra la asistencia sanitaria y servicios sociales, de acceso generalizado a toda la población. En algunos países, también se contemplan las prestaciones de invalidez y vejez, cuya finalidad es proporcionar ingresos mínimos a los habitantes del país absolutamente incapacitados para todo trabajo, cualquiera que sea su edad, o aquellos de 70 o más años que no hayan generado una prestación del régimen de vejez contributivo y carezcan de recursos fiscales.

Junto con las modalidades anteriores coexisten protecciones complementarias y gestión privada, cuyas manifestaciones principales son las mutualidades en calidad de administradores privados.

En ocasiones, el sistema de seguridad social se aplica de manera diferencial según la tipología de trabajadores; se cuenta así con un régimen general y regímenes espe-

ciales como en el caso de España donde se tienen otros núcleos laborales como el agrario, el de trabajadores de mar, el de trabajadores autónomos, de la minería y el carbón y el de los empleados de hogar.

En la *financiación de los servicios y prestaciones económicas*, existen entre otros, los siguientes métodos:

- Los denominados de reparto
  - Reparto simple: En este sistema, los aportes correspondientes a un año calendario deberán ser suficientes para financiar las prestaciones económicas, los servicios causados durante el periodo y la constitución de reservas de contingencias y fluctuaciones según los reglamentos.
  - Reparto con capitales de cobertura: En este sistema, los aportes correspondientes a un año calendario deberán ser suficientes para atender tanto los gastos por servicios, como las prestaciones económicas que corresponden a esas contingencias y los gastos de administración. Asimismo, dichos aportes deben financiar la constitución de reservas de contingencias y fluctuaciones y contribuir a la revalorización de las prestaciones económicas. Los capitales constitutivos de las prestaciones otorgadas se computan como gastos del ejercicio correspondiente.
  - De prima media con prestación definida: Es un régimen solidario de prestación definida, en el cual los aportes de los afiliados y sus rendimientos constituyen un fondo común que garantiza el pago de las prestaciones, los gastos de administración y la constitución de reservas.
  - De prima media escalonada: Consiste en fijar los aportes para determinados periodos (por ejemplo quinquenios), revisables en cualquier tiempo, con el objeto de adecuar los recursos a las obligaciones económicas y de servicios, para atender los gastos de su administración y de mantener las reservas técnicas necesarias que garanticen la efectividad

y el pago de las obligaciones económicas exigibles en todo tiempo.

- De manera adicional para las pensiones existe el régimen de capitalización o ahorro individual que funciona con la modalidad de cuentas individuales, basadas en el ahorro proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros; a veces se presenta el concepto de solidaridad a través de garantías de pensión mínima y aportes a fondos de solidaridad. Los afiliados tienen derecho al pago de las prestaciones e indemnizaciones, cuya cuantía dependerá de los aportes, sus rendimientos financieros y, en ocasiones, de los subsidios del Estado. Una parte de los aportes se capitaliza en la cuenta individual de ahorro de cada afiliado; otra parte se destina al pago de primas de seguro para contingencias como invalidez y muerte y para cubrir los costos de administración del régimen. Las entidades administradoras o fondos deben garantizar una rentabilidad mínima. Algunas veces se tiene el respaldo del Estado para garantizar pensiones mínimas.

Las coberturas más frecuentes están clasificadas en vejez, invalidez y supervivencia, estructuradas en el régimen financiero de reparto (salud y riesgos laborales), con sistemas financieros de reparto o sistemas de capitalización individual en pensiones, sean de invalidez o muerte, constituyéndose los correspondientes capitales de cobertura.

Las cotizaciones o aportes varían según la cobertura, aunque es más frecuente que la de riesgos laborales esté a cargo del empleador y las demás a cargo exclusivamente de los trabajadores o de los trabajadores junto con el empleador, con topes mínimos o máximos de cotización tasados de acuerdo con los ingresos salariales del trabajador. En algunos países se "enuncian" aportaciones del gobierno que se han convertido en aportaciones teóricas.

La gestión del sistema se presenta pública o mixta (privada y pública), guiada por una normatividad estatal. En especial, para las personas que carecen de recursos suficientes, el Estado administra las prestaciones asistenciales de salud, pensiones y prestaciones familiares.

## LOS SERVICIOS DE SALUD

Entre los primeros servicios destinados a mejorar el bienestar se encuentra la protección en salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuario, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos.

A pesar de la diversa legislación vigente existe un marco fundamental sobre la salud en el ámbito de la seguridad social:

- La salud rebasa el limitado radio de la atención médica y no es exclusiva responsabilidad del Estado.
- Los servicios de salud que proporcione el sector público deben tener una calidad mínima común.
- La atención primaria en salud, estrategia universalmente reconocida, debe asegurarse a través del acceso real a servicios básicos de salud.
- En sistemas de economía mixta, subsiste la medicina privada, pero subordinada al interés público y por ello sujeta a la regulación del Estado.

El proceso de la salud es esencialmente democrático, ya que requiere de la activa participación de la comunidad y de los propios individuos, dentro de un esquema de autocuidado y de solidaridad social.

Los planes de previsión social cubren, mediante contribución, los riesgos de enfermedad, invalidez y muerte, habitualmente el régimen de salud además de la medicina preventiva, la asistencia médica curativa y odontológica; también incluyen una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral, de manera que no se afecte el derecho del trabajador a percibir un ingreso económico, es decir, un porcentaje del sueldo o base de cotización. Es frecuente la existencia de plazos a partir de los cuales se recibe el subsidio hasta un máximo periodo de tiempo; igualmente existe un mínimo de semanas o meses de aportación al sistema. En algunos regímenes de pensiones aparece la correspon-

Entre los primeros servicios destinados a mejorar el bienestar se encuentra la protección en salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuario, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos.

Los planes de previsión social cubren, mediante contribución, los riesgos de enfermedad, invalidez y muerte, habitualmente el régimen de salud además de la medicina preventiva, la asistencia médica curativa y odontológica; también incluyen una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral.

diente pensión de invalidez, cuando por inconvenientes de salud se origina una incapacidad permanente o invalidez.

En ocasiones, cuando el cubrimiento por servicios médicos no es total para el trabajador, éste puede acceder a préstamos médicos en el sistema público o privado.

## LAS PENSIONES

### Pensión de jubilación o vejez

Su objetivo básico es garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez, después de haber cumplido unos requisitos básicos de acceso a la prestación respecto a edad, que oscila entre los 60 y 65 años según sea hombre o mujer, y un tiempo de afiliación que oscila entre los 15 y los 35 años. Por lo general, es de carácter contributivo, es decir, la prestación resulta de los aportes del trabajador y de la empresa, y de los rendimientos financieros de tales aportes.

En los países iberoamericanos, salvo algunas excepciones, la estrategia común ha sido el mantenimiento de un sistema público de pensiones, basado en el régimen financiero de reparto, con prestaciones definidas, dentro del concepto de seguridad social y protección básica de la vejez, con un alternativo o complementario privado de capitalización. El tema crítico respecto al sector privado que de ordinario administra los fondos producto de capitalización o ahorro individual es la tasa de rendimiento y las condiciones de inversión de los fondos que acumularán tales administradoras, dado el importante monto que alcanzan.

Para algunos autores, un plan de pensiones exitoso contempla tres pilares:

1. El sistema de seguridad social que el gobierno provee para todos, con un esquema de reparto.
2. El plan ocupacional que la empresa tenga para sus empleados, regulado casi en su totalidad por acuerdos de tipo laboral.

El objetivo básico de la pensión de jubilación o vejez es garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez.

Para algunos autores, un plan de pensiones exitoso contempla tres pilares:

- El sistema de seguridad social
- El plan ocupacional que la empresa tenga y los
- Sistemas individuales.

3. Sistemas individuales en los cuales la gente tiene derecho a hacer contribuciones a pólizas privadas de seguro de vida y ahorros para la pensión con ventajas tributarias.

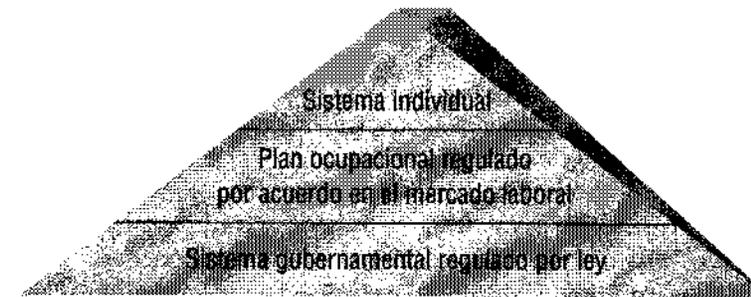


Figura 9.3 Pilares de un plan de pensiones exitoso.

En ciertos países, la edad mínima para adquirir el derecho a pensión ha venido aumentando de la mano de los niveles de expectativa de vida, de manera que para los nacidos después de determinadas fechas las edades para pensión han llegado hasta los 67 años. Otro método, denominado también de adquisición gradual de los derechos, concede al empleado un porcentaje gradualmente creciente de las prestaciones hasta llegar a cumplir los requisitos de edad y de servicios establecidos. Éste es el caso de Suecia, en donde a los 61 años se puede pensionar con el 70% de los beneficios y luego se va incrementando el porcentaje, de manera que a los 70 años se puede percibir un 162% de los beneficios.

El monto de la pensión también está fijado en función de los aportes, los cuales, en general, son proporcionales a los ingresos medios. En los Estados Unidos, el promedio general de la pensión de jubilación que otorga el sistema de seguridad social ronda el 30% de los ingresos del último año trabajado antes de la jubilación. Este hecho implica que el empleado debe buscar otras fuentes de ingresos, por ejemplo, los planes de jubilación de la empresa, los ahorros personales u otro nuevo trabajo.

Existe también la posibilidad de complementar la pensión de jubilación que ofrece el seguro social con planes privados de diversa modalidad que constituyen una fuente de ingreso para las personas jubiladas y que son financiados ya sea por la empresa o compartidos con

el empleado. En Estados Unidos, los más frecuentes son los planes con prestación definida en los que la empresa se compromete a conceder al empleado una pensión o prestación determinada mediante una fórmula dada; por su parte, en el plan con contribuciones definidas se establece una contribución anual fija o conocida, en lugar de una prestación conocida.

Según Lloyd L. Byars, los planes con prestaciones definidas son los más frecuentes.

Según Lloyd L. Byars<sup>2</sup>, los planes con prestaciones definidas son los más frecuentes; las fórmulas de cálculo son múltiples pero el método más extendido es el de *media final*, según el cual la prestación se basa en los ingresos medios obtenidos en los años anteriores a la jubilación. La suma efectiva se calcula en función de los ingresos medios de las personas y de los años de servicio. Otro método es el de las *prestaciones lineales*, en el que todos los participantes que satisfacen los requisitos de admisibilidad reciben una prestación fija independientemente de sus ingresos. El 401 K es el método de *contribuciones definidas* más extendido en los Estados Unidos, cuya ventaja estriba en que las contribuciones son fiscalmente deducibles hasta ciertos límites.

Según Byars, en los Estados Unidos todo plan de pensiones lleva inherente alguna forma de promesa de seguridad. No obstante, si las contribuciones o la capitalización del plan son muy bajas puede quebrar esa promesa de seguridad. Así, los empleados que han dedicado la mayor parte de su vida laboral a empresas que cuentan con planes de pensiones pueden quedarse sin una pensión adecuada, y aun sin ninguna. Otro problema planteado es el de los derechos adquiridos que tienen los empleados si abandonan la organización antes de la jubilación; el método de mayor utilización para reconocer esos derechos es el del aplazamiento de la adquisición plena de los mismos: el empleado disfruta de derechos adquiridos al llegar a cierta edad y después de cumplir ciertos requisitos de servicio. Por su parte, existe la ley de garantía de la renta de jubilación de los empleados; con ella se pretende garantizar la solvencia de los planes de pen-

siones, restringiendo los tipos de inversión que se pueden hacer y estableciendo directrices generales para su gestión.

Respecto a la jubilación con cargo a la empresa, existe también la posibilidad de la jubilación anticipada por medio de la cual se reduce la planta de personal de la empresa y a su vez se premia a los empleados con muchos años de servicio, lo cual en ocasiones implica que se reduzca la pensión por cada periodo de tiempo que falte para cumplir la edad en la que se tiene derecho pleno a la jubilación.

En algunos países, las prestaciones de jubilación se reciben en forma mensual, en otros se trata de una cantidad anual y, en otros, de un monto global que se da una sola vez.

En cuanto a los aportes para pensión, la situación se ha venido complicando en la mayoría de los países, ya que cada vez son menos las personas que están activas en proporción al número de jubilados o pensionados; en el sistema de fondos de pensiones existen algunas instituciones operacionales: las administradoras de fondos de pensiones y las compañías de seguros de vida; las primeras son, en general, empresas privadas autorizadas por los Estados para operar, perciben comisiones por servicios y obtienen utilidades. Virtualmente, la cobertura de los fondos está destinada a los trabajadores dependientes y a los que por cuenta propia deciden vincularse voluntariamente. Los afiliados pagan, además de una cotización mensual sobre la remuneración o renta declarada e imponible, algunos costos de administración; los aportes son acumulados y administrados por el fondo, el cual tiene la obligación de hacerlos rentables, y al menos resguardar el valor real de los aportes más una tasa de interés mínimo, lo cual es garantizado, en países como Chile, por un fondo denominado "reserva de fluctuación de rentabilidad".

Eduardo Miranda Salas<sup>3</sup> hace el siguiente análisis respecto al sistema de fondos de pensiones: "Comúnmente, los afiliados no tienen participación en la administración ni en la política de inversión del fondo; los aportes son

2 Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, *Gestión de recursos humanos*, 4a. edición, España, Editorial Irwin, 1996.

3 "Problemas emergentes en el sistema de fondos de pensiones de Chile", Congreso de Seguridad Social, Santafé de Bogotá, noviembre de 1996.

registrados en una cuenta individual; el fondo abona a cada cuenta la rentabilidad y los reajustes originados por inversiones de tales dineros, incrementándose de esta forma su patrimonio individual. El afiliado no puede hacer uso de estos ahorros para fines diferentes a su pensión o para el retiro del saldo en caso de no lograr acreditar la totalidad de condiciones, no tener derecho a prestaciones establecidas por la legislación o a la devolución del excedente de los fondos necesarios para financiar un beneficio. Cada fondo decide la inversión de los ahorros en el marco de una legislación nacional y/o regional.

Un elemento común en este sistema es el concepto de mercado, con la consecuente participación de intermediarios y mecanismos de publicidad, lo cual se financia con los aportes de administración del afiliado. Los costos de administración se rigen por el principio de la libre competencia, con la condición de que se informe a todos los afiliados su monto, algunas veces limitado por reglamentación del Estado.

El sistema se centra en la estrategia que utilice el fondo para manejar los ahorros de sus afiliados, si bien es cierto que el trabajador goza de la libertad de opción para elegir, el esfuerzo publicitario se orienta a exhibir resultados de rentabilidad, lo cual puede envolver una distorsión estadística, requiriéndose por lo menos la ponderación de las tasas de rentabilidad para cada año por parte de las poblaciones medias de afiliados, ya que habrá años en que el rendimiento de los recursos del sistema serán negativos por efectos de la disminución en los valores de las acciones o por manipulaciones del mercado financiero nacional y mundial. Por lo anterior, se han diseñado estrategias para garantizar la seguridad y rentabilidad de las inversiones.

Por otra parte, se ha planteado la siguiente pregunta: ¿El sistema debe invertir sus recursos sólo en activos que garanticen rentabilidad conocida o éstos deben extenderse a áreas relacionadas con la producción y los servicios, lo que conllevaría a incorporar las variables de ganancia o pérdidas naturales de los mercados bursátiles? En el evento de aceptarse, ¿qué proporción óptima permite el desarrollo del sistema que no afecte en forma

significativa la rentabilidad como consecuencia de los desajustes que cada cierto tiempo provocan las alzas y bajas de los títulos accionarios elegidos?

Desde otro punto de vista, para los países donde los fondos funcionan, pueden también ser preocupantes los importantes volúmenes de recursos que éstos manejan, el poder que ello origina sobre la marcha de las empresas y sobre la posibilidad de hacer subir o bajar valores bursátiles o hacer emerger o deprimir un título accionario; de hecho, en la práctica los fondos se convierten en dueños de parte importante de esas empresas, participando en la junta de accionistas y logrando con su apoyo la elección de sus candidatos en las direcciones de tales empresas. Ante tales riesgos, se debe buscar la desconcentración en las inversiones estableciendo límites que garanticen una combinación adecuada de rentabilidad y seguridad sin desviar los objetivos al crearse los fondos.

La falta de orientación a los trabajadores para que puedan velar por sus intereses presentes y futuros es otro problema relacionado con el sistema de fondos; éste es particularmente difícil en países donde el nivel de educación es más bien bajo. Recuérdese que la decisión óptima del trabajador está fundamentada en datos como la rentabilidad del fondo (a pesar de que ningún fondo puede asegurar la rentabilidad futura), el tipo de pensión, la modalidad, la oportunidad con la que pueden solicitar beneficios teniendo en cuenta las variaciones de los mercados financieros. De ordinario, el empleado medio no está muy enterado de lo que recibe, ni conoce los programas de prestaciones ofrecidos; esta escasez de conocimiento se puede superar distribuyendo material informativo, comunicando en forma periódica aquellos datos sobre beneficios, de fácil comprensión para los empleados".

### La invalidez

Se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un periodo mínimo; se requiere un tiempo de "cotización" o aportes, y la prestación se calcula con base en el monto de éstos. Se exige cierto grado de disminución de la capacidad laboral. En algu-

La invalidez se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un periodo mínimo.

nos casos se da exclusivamente por incapacidad total definitiva; en otros, por incapacidad permanente parcial o temporal total.

### Prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional

Las prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación.

Se dan frente a las contingencias de ese tipo que afectan la salud del trabajador y que le producen incapacidad o muerte. Son prestaciones tanto de tipo médico como económico, que protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos y cubren en ocasiones algunos gastos adicionales; de otra parte, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación. Dentro del rango de enfermedad profesional han llegado a incluirse los casos de ansiedad y depresión. Habitualmente, estas prestaciones tienen las siguientes características:

- Comprenden la sustitución del ingreso perdido, el pago de gastos médicos, la rehabilitación y la pensión al afiliado, en caso de invalidez, y a los sobrevivientes o familiares, en caso de muerte.
- Se conceden de manera automática ante la verificación de las condiciones para adquirir tal derecho.
- Los aportes los hace exclusivamente la empresa y están relacionados con su nivel de riesgo y el índice histórico de accidentalidad o de enfermedades profesionales. Ello implica que la administración de las empresas tiene una buena razón para crear y fomentar la seguridad en el entorno laboral; el tratamiento dado a la salud ocupacional con frecuencia se reflejará directamente en un tipo impositivo menor.
- Se concede una "mesada" o auxilio igual o ligeramente inferior al promedio del sueldo percibido por el empleado durante los periodos previos a su incapacidad.
- Se aplican independientemente de que exista o no responsabilidad por parte del trabajador.
- Su financiación se basa en el régimen de reparto.
- Se debe probar que el estado de salud tiene una relación de causalidad con el trabajo.

Los grados de invalidez se pueden tipificar en permanente parcial, permanente total, temporal parcial, o temporal total.

A fin de disminuir los aportes, la empresa deberá hacer énfasis en las normas y procedimientos de seguridad laboral e inculcar a los trabajadores la importancia de las mismas. El descuido origina la mayor parte de los accidentes de trabajo y también el consumo de alcohol o sustancias tóxicas por problemas personales. En ocasiones, la accidentalidad puede implicar también el rediseño de los puestos de trabajo.

A fin de disminuir los costos, en algunos países se ha sugerido a los trabajadores que a pesar de tener una incapacidad parcial, regresen a sus empresas con un plan de trabajo modificado, de manera que puedan desempeñar funciones complementarias hasta encontrarse totalmente recuperados.

### Prestaciones por desempleo

Es una modalidad de seguro utilizada en algunos países y destinada a proporcionar ingresos temporales a las personas que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo. En general se requiere haber estado vinculado al sistema de seguridad social con un número mínimo de tiempo de aportación; haber sido despedido y estar dispuesto a aceptar cualquier empleo adecuado que se le ofrezca a través de los organismos estatales o regionales de empleo; no haber abandonado el puesto a voluntad; no haber sido despedido por una falta grave de conducta; que el despido no haya sido causado por participación en huelgas, y tener un mínimo de tiempo continuo laboralmente activo.

Para algunos autores como Luis R. Gómez<sup>4</sup>, dicha política se fundamenta en el hecho de que los trabajadores desempleados, al contar con suficiente ingreso para mantener el consumo de bienes y servicios de primera necesidad, mantienen la demanda de estos productos, lo

Las prestaciones por desempleo es una modalidad de seguro destinada a proporcionar ingresos temporales a los empleados que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo.

4 Luis R. Gómez, David Balkin, Robert Cardy, *Gestión de recursos humanos*, España, Editorial Prentice-Hall, 1997.

que a la larga preservará los puestos de trabajo de muchas personas que de lo contrario los podrían perder.

En general, las empresas financian esta prestación por medio de un impuesto tasado sobre los salarios de los empleados; en el cálculo también influyen los antecedentes de la empresa en relación con los subsidios que se han concedido a sus ex empleados durante un periodo de tiempo determinado, lo cual motiva a que la empresa intente reducir el impuesto tomando medidas que generen una baja rotación del personal; por ejemplo, mediante la adecuada planificación de los recursos humanos, de manera que se logre determinar si las causas de un aumento en la cantidad de trabajo son permanentes o no; en caso de no serlo, recurrir a los servicios temporales.

El subsidio se otorga de diferentes maneras:

- Durante un tiempo máximo de semanas o meses, calculándose con base en los sueldos y salarios recibidos durante el último periodo en que estuvo empleado; en ocasiones permite la continuidad en las prestaciones familiares, subsidios asistenciales e incluye actividades de capacitación laboral o profesional.
- Subsidio de cesantía: protege a los extrabajadores que perdieron el empleo por una causa que no les sea imputable; en algunos casos se exige que estén solicitando nuevo empleo. La protección se da en dinero por un monto mensual o por una cuantía única; en ocasiones va ligada a la percepción de una asignación familiar y prestaciones médicas tanto para el trabajador como para los familiares a cargo.
- Normalmente, el subsidio es financiado por las empresas, a excepción de algunos lugares en donde la financiación es compartida por la empresa y el empleado.

Regularmente, el monto del auxilio no supera el 50% del último salario y tiene una duración límite de semanas.

## LAS PRESTACIONES FAMILIARES

Son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador; por lo común se trata de asignaciones maternales o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios. Cubren principalmente a los trabajadores asalariados o independientes que perciben un subsidio en dinero y/o en especie. En la gestión intervienen entidades públicas y privadas, llámense organismos estatales (Instituto de Bienestar Familiar), cajas de compensación familiar, mutualidades de empleadores, compañías de seguros, etc., y son financiadas en lo fundamental por las empresas.

Incluyen conceptos como subsidio familiar, asignaciones por matrimonio, por nacimiento de hijos, por adopción, por cónyuge inválido, de ayuda escolar.

## PRESTACIONES ADICIONALES

### SEGUROS MÉDICOS

Es una de las prestaciones más frecuentes que otorgan las empresas y de las más valoradas por los trabajadores especialmente en países donde los planes obligatorios de salud tienen una cobertura parcial respecto a la totalidad de necesidades de atención en salud que requiere el trabajador y su familia, ya que los protegen de posibles bancarrotas motivadas por enfermedad. Mediante el seguro médico se concede un reembolso parcial o total de los gastos médicos hospitalarios a las personas; con frecuencia cubre gastos médicos diferentes de los hospitalarios, tales como visitas y reconocimientos normales para el seguimiento de los pacientes; involucra el pago de una cantidad mensual.

En razón de los altos costos de los servicios de salud se han organizado sistemas para contenerlos; por ejemplo, se contratan empresas para el mantenimiento de la salud, concediendo bajo este esquema fundamental importancia a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad; ello implica que el empleado deba acudir sólo a los médicos aprobados por la empresa o por la organización.

Las prestaciones familiares son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador; por lo común se trata de asignaciones maternales o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios.

para el mantenimiento de la salud, los cuales no sean tal vez los de su preferencia.

### PERMISOS REMUNERADOS

En general, las empresas pagan a sus empleados el tiempo de descanso, es decir, los periodos de reposo, las pausas para comidas, los dominicales, los días festivos, las vacaciones, las ausencias por enfermedad, los permisos ya sean por enfermedad o muerte de un familiar.

Las vacaciones y festivos figuran entre los beneficios más costosos; el aumento en la cantidad de días que proporcionan las empresas se ha estabilizado y se han comenzado a reunir días de vacaciones y otros días de descanso en un solo grupo que puede ser utilizado por el trabajador de acuerdo con su conveniencia, especialmente en aquellas organizaciones donde se requiere un alto grado de flexibilidad. Estos planes son más atractivos para quienes rara vez utilizan la licencia por enfermedad o por los trabajadores padres de familia que aprecian la flexibilidad de tomarse estos días libres para atender asuntos familiares apremiantes como la enfermedad de un niño; de todas maneras es necesario no perder de vista que las vacaciones se otorgan para que el empleado descanse y se recupere del esfuerzo físico o mental acumulado y proteja así su bienestar y salud; por ello es importante que por lo menos una fracción de las vacaciones esté exenta de interrupciones y sea mínimo de dos semanas.

En la actualidad, las vacaciones están previstas en la mayoría de las legislaciones nacionales, a menudo complementadas por los convenios colectivos; su disfrute se ha liberalizado. El convenio de la OIT, número 132 de 1970 prescribe vacaciones de por lo menos tres semanas laborales durante cada año de servicio, aunque es común el conceder vacaciones más largas a los menores de edad, a los mayores de cierta edad, a quienes efectúan trabajos arduos o peligrosos, o trabajan en condiciones climáticas difíciles, o mantienen una elevada productividad. También se otorgan vacaciones proporcionales cuando el periodo de servicios es más corto, con un mínimo que no debe exceder de seis meses. Por lo regular, durante las vacaciones se percibe la remuneración normal.

### PLANES DE PREJUBILACIÓN

Su objetivo es preparar a los empleados activos para su paso a la jubilación, fundamentalmente en el aspecto psicológico pero también en el aspecto financiero; pueden incluir conceptos como vivienda, empleo del tiempo libre, sanidad, nutrición, ejercicios de tipo físico, posibilidad de microempresa o de actividades de consultoría.

El objetivo de los planes de prejubilación es preparar a los empleados activos para su paso a la jubilación.

### SEGURO DE VIDA

Se trata de una cantidad de dinero que se otorga a los familiares de un empleado fallecido. Es una prestación adicional frecuente en muchas organizaciones; cuando se constituye de manera colectiva disminuye los costos de las pólizas, permitiéndose rangos de acuerdo con los niveles de ingreso o aportaciones a la póliza. Casi en todos los casos, su financiamiento es compartido por el empleado y la empresa, o exclusivamente por parte de la empresa, aunque el empleado puede hacer un aporte mayor si desea que se contraten seguros con indemnizaciones superiores a las del seguro base.

El seguro de vida consiste en una cantidad de dinero que se otorga a los familiares de un empleado fallecido.

### SEGUROS POR INCAPACIDAD LABORAL A LARGO PLAZO

Cubren lesiones graves por fuera del trabajo cuando no tienen tal cobertura del seguro social; se trata de prever que los empleados dispongan de ingresos que sustituyan el salario que no reciben mientras se recuperan del accidente, o en caso de invalidez permanente.

Los seguros por incapacidad laboral a largo plazo cubren lesiones graves por fuera del trabajo cuando no tienen tal cobertura del seguro social.

### OTROS SERVICIOS

Otro aspecto de las compensaciones indirectas son los servicios que proporcionan algunas empresas, sean de carácter legal o por iniciativa propia, con miras a mejorar el bienestar del personal durante su labor y brindarle un mejor nivel de vida.

Algunos de estos servicios se destinan a disminuir la fatiga, por ejemplo, muebles y lugares de descanso momentáneo, especialmente para quienes trabajan largas jornadas o turnos nocturnos y otros se destinan a facilitar

Se consideran otros servicios aquellos que proporcionan algunas empresas, sean de carácter legal o por iniciativa propia, con miras a mejorar el bienestar del personal durante su labor y brindarle un mejor nivel de vida.

los desplazamientos y reducir las erogaciones a cargo del trabajador por transporte entre el domicilio y el lugar de trabajo.

### Servicio de alimentación

En los países en desarrollo, existen muchos trabajadores que efectúan actividades físicas, y que perciben remuneraciones muy bajas, dando como consecuencia niveles deficientes de alimentación; para subsanar al menos de manera parcial esta situación se establece el servicio de alimentación con miras al bienestar, la salud y la productividad de los asalariados.

Otro aspecto que ha influido para otorgar el servicio de alimentación es la jornada continua, en la cual se reduce el descanso para el almuerzo, de manera que los trabajadores no tienen tiempo de desplazarse hasta sus hogares para tomar el alimento. Cuando no se cuenta con restaurantes propios dentro de la empresa se adoptan sistemas de bonos con el fin de que los empleados se alimenten en un restaurante cercano a la empresa y paguen con ellos al menos una parte del consumo.

Dentro de las recomendaciones de la OIT que datan del año de 1956 se resalta la siguiente: deberían instalarse o mantenerse en funcionamiento en las empresas o cerca de ellas, cuando fuere conveniente, comedores donde se sirvan comidas apropiadas, teniendo en cuenta el número de trabajadores ocupados, la demanda de estos comedores, el grado previsible de su utilización, la inexistencia de otros servicios apropiados para la obtención de comidas.

Los servicios de salud, en especial el de nutrición y medicina del trabajo, deben participar en la organización y ejecución de los programas de alimentación dirigidos a los trabajadores para que se tengan en cuenta las condiciones nutricionales y sanitarias locales.

### Desplazamiento entre el hogar y el trabajo

El tiempo que se invierte a diario en el desplazamiento del empleado de su domicilio a la empresa y las condiciones en que lo hace, en muchos casos deteriora de manera notable su calidad de vida, ya que además de reducirle el tiempo

para el reposo, le produce mayores niveles de fatiga y tensión; por otra parte, los gastos de estos desplazamientos, especialmente para los empleados de menores salarios, le consumen una parte importante de sus ingresos.

Además de medidas como horarios escalonados o flexibles para evitar las horas de mayor afluencia de tráfico, existen otras soluciones adicionales; desde el punto de vista pecuniario, el otorgar un auxilio de transporte especialmente para los empleados con menores ingresos; en algunos países es de carácter legal para el empleador cuando no provee el servicio de transporte. Otras soluciones complementarias han sido los préstamos para los empleados a fin de que puedan adquirir un medio de transporte individual.

Al respecto la OIT ha recomendado:

- Cuando los trabajadores utilicen medios de transporte propios, prever, siempre que fuere necesario y posible, medios adecuados para su estacionamiento y depósito.
- Ante la insuficiencia o inoportunidad de los servicios de transporte público, lograr que las organizaciones locales que prestan este servicio realicen los ajustes y mejoras necesarios.
- Con otras empresas de la misma localidad, tratar de ajustar y escalonar las horas en que comience y termine el trabajo en el conjunto de la empresa o en algunas dependencias.
- Cuando no pueden facilitarse de otra manera, las empresas deberían suministrar tales medios.
- Donde los medios públicos se juzguen inadecuados o de difícil utilización, la empresa —cuando no proporcione los medios de transporte y por acuerdo entre el empleador y los trabajadores interesados—, debería pagar a los trabajadores un subsidio de transporte.

### Otros servicios para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias

Estos servicios complementarios incluyen aspectos como adquisición o alquiler de vivienda, aprovisionamiento de

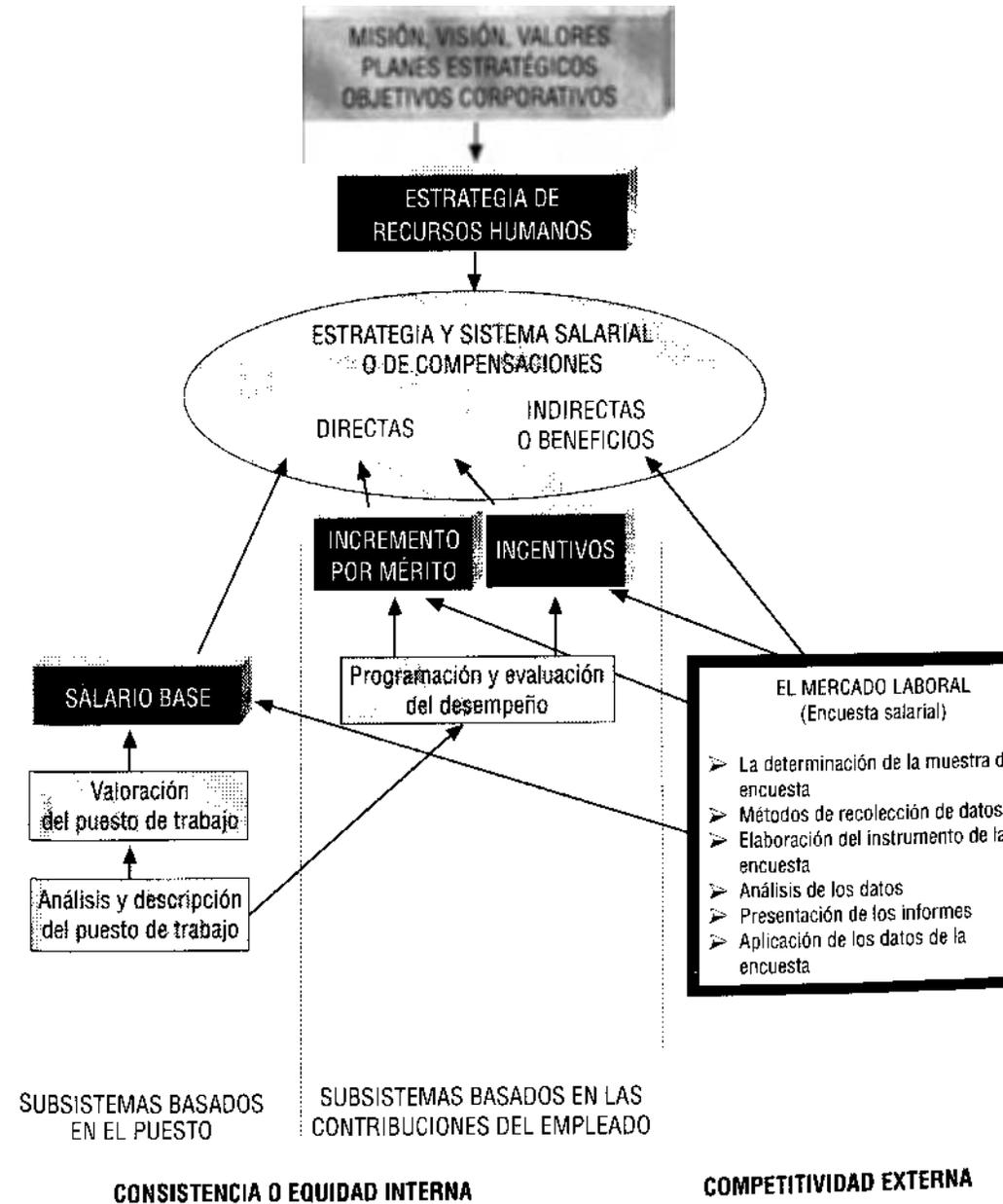
Los servicios complementarios incluyen aspectos como adquisición o alquiler de vivienda, aprovisionamiento de alimentos, mejoramiento del nivel educativo del trabajador, facilidades de recreación.

alimentos, mejoramiento del nivel educativo del trabajador, facilidades de recreación. En los países en vías de desarrollo estos servicios continúan vigentes, no así en los países desarrollados, en donde son responsabilidad de las autoridades públicas y de los propios trabajadores.

En algunas empresas de los países en vías de desarrollo el aspecto de vivienda se facilita al trabajador dándole acceso a los programas públicos y privados de construcción, con préstamos, u otorgándole materiales de construcción a precios reducidos; incluso en ocasiones se obliga legalmente a los empleadores a pagar porcentajes de los salarios a las instituciones oficiales competentes.

### PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Por qué se denominan a los beneficios y prestaciones compensaciones indirectas?
- ¿Cuál es el más importante inconveniente del crecimiento exagerado de los beneficios y prestaciones?
- ¿Qué soluciones se pueden dar para el control en el crecimiento en los gastos de los beneficios y prestaciones?
- ¿Cuáles son los objetivos básicos de los beneficios y prestaciones?
- ¿Qué consideraciones se deben hacer para el diseño de un esquema de beneficios o prestaciones?
- ¿En qué consiste un sistema de beneficios flexibles?
- ¿Cuál es la finalidad de la seguridad social?
- ¿Qué tipo de prestaciones básicas agrupa la seguridad social?
- ¿Qué significa modalidad contributiva o no contributiva en los aportes a la seguridad social?
- ¿Cuáles son los métodos de financiación más comunes en la seguridad social?
- ¿En qué consisten las denominadas "prestaciones familiares"?
- ¿Qué recomienda la OIT respecto a las vacaciones?



CONSISTENCIA O EQUIDAD INTERNA

COMPETITIVIDAD EXTERNA

# CAPÍTULO 10

## El mercado laboral (la encuesta salarial)

### INTRODUCCIÓN

El sistema salarial es un factor fundamental de la estrategia de recursos humanos, la que a su vez se diseña para apoyar la misión, la visión, los valores, los planes estratégicos y los objetivos corporativos. En este orden de ideas las políticas básicas para la estructuración del sistema incluyen los conceptos de equidad interna y competitividad externa.

La equidad interna se logra mediante:

- La valoración del nivel relativo de complejidad de cada puesto en comparación con los demás en la organización; cuyo resultado es un ordenamiento de los puestos que van del menos al más complejo y para cuyo desempeño se requerirán destrezas diferentes.
- La recompensa de los aportes significativos del rendimiento del empleado o del equipo de trabajo a la organización.

Controlar la competitividad externa requiere conocimiento del mercado laboral.

Controlar la competitividad externa requiere conocimiento del mercado laboral al cual se puede llegar mediante encuestas; de esta manera la empresa cuenta con una fuente de información que mide las prácticas salariales de las demás empresas competidoras por el talento humano, no sólo cuánto pagan sino qué métodos utilizan en los diferentes niveles ocupacionales: directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.

Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente.

Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente. Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente.

### EL SALARIO COMO PRECIO Y COMPETITIVIDAD

El pago de los salarios, como uno de los aspectos esenciales de la organización del proceso productivo tiene un desarrollo relativamente reciente. En todos los períodos de la historia existieron transacciones que se podían describir como empleo de fuerza de trabajo contra pago contractual; tales pagos al parecer no tenían ninguna influencia en la economía en general, pero en la medida que se fue desarrollando la industria y los sistemas productivos, el salario se convirtió en el pago o precio por cierto bien, o mejor, por los servicios laborales, y posteriormente en parte de la estrategia competitiva de la organización.

La visión de cuan competitiva es salarialmente una organización se obtiene comparándose con otras empresas; el sistema retributivo deberá ser lo suficientemente atractivo para retener y atraer la mano de obra, y sobre todo mejorar su desempeño.

### EL MODELO DEL MERCADO LABORAL

Una de las múltiples teorías que pretende explicar los factores que definen los niveles salariales es la de la

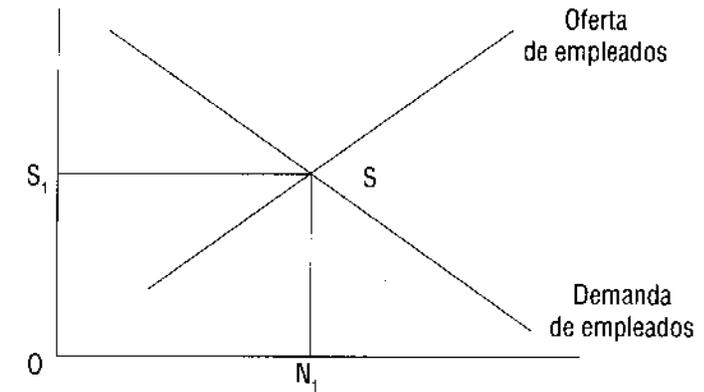


Figura 10.1 Teoría de la demanda y oferta laboral.

demanda y oferta laboral; de acuerdo con este modelo del mercado laboral para la equidad salarial desarrollado por economistas del trabajo, el salario para un trabajo dado se establece en el punto en el que en el mercado la oferta laboral iguale a la demanda laboral (S en la figura 10.1). En términos generales, cuanto menos quieran pagar las empresas (demanda de mano de obra baja) y cuanto menor es el salario que los trabajadores están dispuestos a aceptar (oferta de mano de obra alta) para un puesto de trabajo determinado, más bajo será su salario<sup>1</sup>.

Sin embargo, en realidad la situación es mucho más compleja de lo que plantea el modelo básico. La persona decide el puesto de trabajo que quiere ocupar en función de otros muchos factores. La ubicación de la empresa y los contenidos y exigencias del puesto de trabajo no son más que dos de estos factores. Por otra parte, el salario que una empresa ofrece se basa en otros muchos elementos además del número de individuos disponibles con los conocimientos y habilidades necesarias para dicho trabajo. Los modelos salariales históricos, la presencia o ausencia de sindicatos y la política interna de la empresa son algunas de las variables que influyen en las retribuciones que una organización ofrece.

1. R. G. Ehrenberg y R. S. Smith, *Modern labor economics*. Glenview, IL: Scott

De acuerdo con el modelo de mercado laboral, la competitividad externa se alcanza cuando la empresa paga a sus empleados "el sueldo habitual" para el tipo de trabajo que realizan.

Es importante señalar que de acuerdo con el modelo de mercado laboral, la competitividad externa se alcanza cuando la empresa paga a sus empleados "el sueldo habitual" para el tipo de trabajo que realizan. Una empresa no puede desviarse demasiado hacia arriba ni hacia abajo de la dirección de los salarios del mercado. Si ofrece una retribución muy inferior a la existente en el mercado puede verse incapaz de atraer y retener a trabajadores; si paga muy por encima de lo que se ofrece en el mercado puede verse incapaz de cobrar precios competitivos por sus productos debido a que sus costos son demasiado elevados<sup>2</sup>.

Además de la teoría de la "oferta y la demanda", existen otras teorías como las de "negociación", "poder adquisitivo", "de la productividad marginal" que tienen su validez en circunstancias determinadas y sirven para explicar muchos aspectos del problema de los salarios, pero ninguna es suficientemente general para ser aplicable en cualquier circunstancia.

Es obligatorio mencionar la teoría de la eficiencia con base en el salario, la cual asume que el empresario está en libertad de pagar, no los salarios equivalentes a los determinados por el mercado laboral, sino por encima de la línea del mercado. Esto puede inducir a las personas a ser más eficientes, debido a que se atraen trabajadores de alta calidad y se reduce la necesidad de supervisión.

### FACTORES CON LOS QUE CUENTA UNA ORGANIZACIÓN PARA SER COMPETITIVA EN EL MERCADO LABORAL

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo más explícito de la vinculación entre la organización y el trabajador; incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios los cuales pueden ser medidos en forma bien definida; otros elementos adicionales que permiten hacer más atractiva una empresa como lugar de trabajo

El dinero es criterio universal como medida de valor y logro, constituyéndose en el mecanismo más explícito de la vinculación entre la organización y el trabajador; incluye por tanto sueldos básicos, incentivos, prestaciones o beneficios.

<sup>2</sup> Luis Gómez Mejía, *Gestión de recursos humanos*, España, Editorial Prentice Hall, 1999, p. 207.

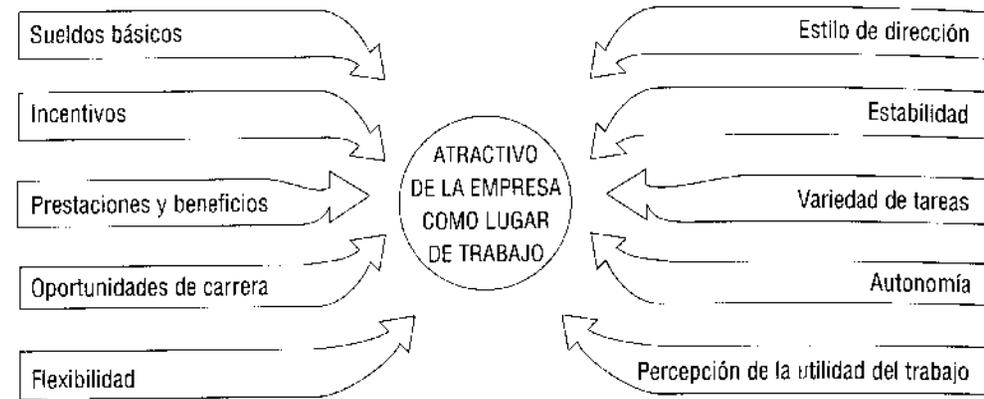


Figura 10.2 Algunos factores hacen atractiva una empresa como lugar de trabajo.

son su estilo de dirección, oportunidades de carrera o en general clima organizacional. Como se expresó con anterioridad, la influencia del dinero puede ser relativa comparada con factores menos tangibles tales como: estabilidad, jerarquía, nivel de responsabilidad, diseño adecuado del puesto, el reto que éste implica, la visión de

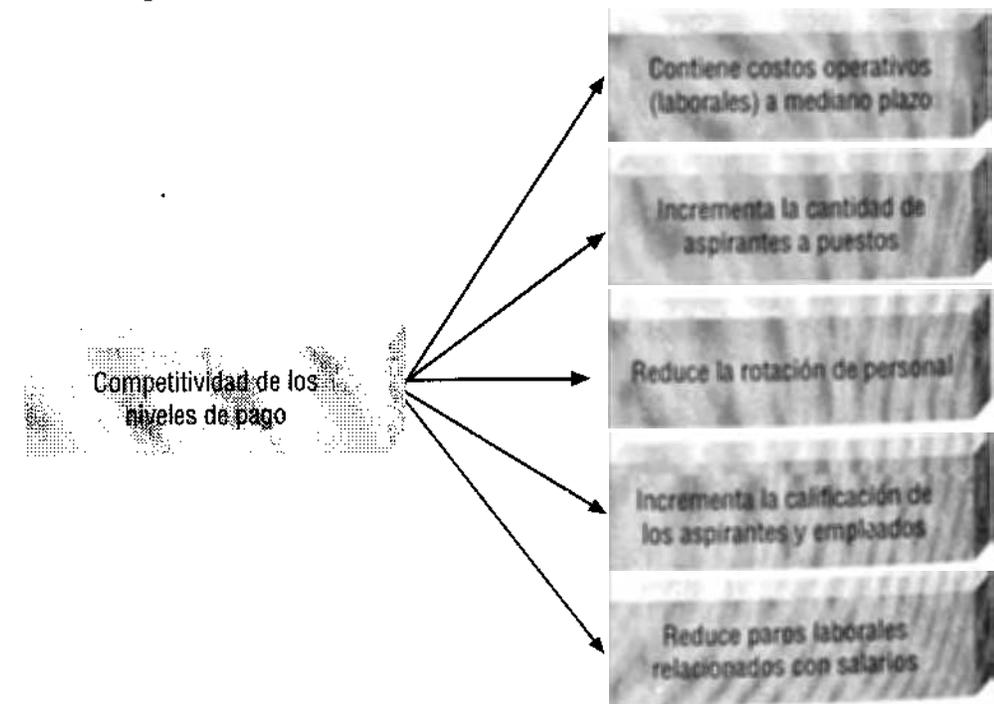


Figura 10.3 Algunas consecuencias de niveles de pago competitivos.

utilidad del trabajo, la variedad en las tareas; por tanto la competencia en el mercado por el personal se basa en prácticas de compensación y en tales factores intangibles.

En un sistema de libre mercado los empleados tienen la posibilidad de elegir la empresa en la cual prestarán sus servicios; en esta medida las organizaciones que deciden contar con excelente recurso humano que impulse su desarrollo deben tener un sistema salarial competitivo frente a las demás compañías. El trabajador decidirá prestar su concurso a la organización que considere más atractiva desde el punto de vista laboral.

### ¿CÓMO DEFINIR EL MERCADO LABORAL EN EL CUAL COMPITE LA EMPRESA?

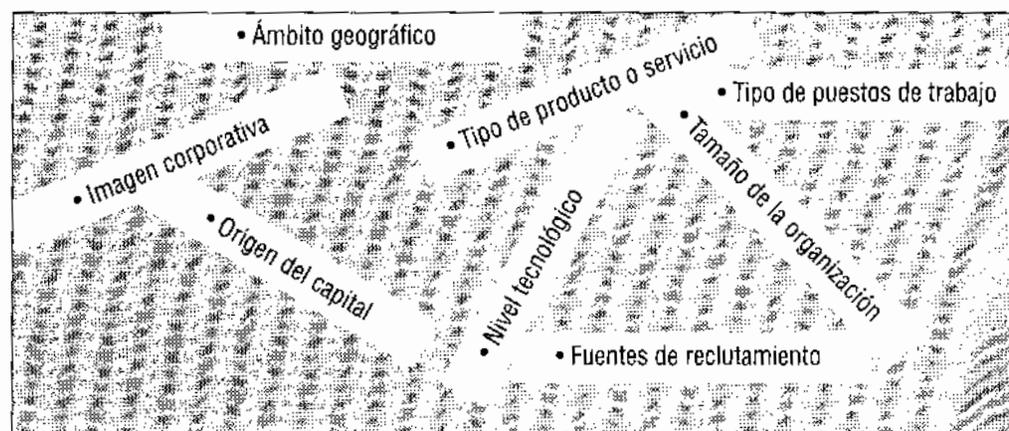


Figura 10.4 Factores a considerar al definir el mercado laboral.

El primer paso consiste en *identificar las organizaciones que compiten por la misma mano de obra* que emplea la empresa; para ello se deben tomar en consideración los siguientes factores:

Aspectos a considerar para definir el mercado laboral:

1. Ámbito geográfico
2. Tipo de producto
3. Tamaño de la organización
4. Tipo de puesto
5. Nivel tecnológico
6. Fuentes de reclutamiento
7. Imagen corporativa

1. *Ámbito geográfico.* Es necesario precisar la cobertura geográfica del mercado laboral. Para las grandes compañías, suele ser más amplio ya que refleja la dimensión del negocio y por lo general se recluta el personal en diversos lugares. Las empresas más pequeñas tienen una cobertura más reducida. En este aspecto influye también el nivel ocupacional del puesto

alta especialización el mercado tiene cobertura nacional.

Las grandes empresas deben considerar salarios totales diferenciales por región geográfica, e igualmente las condiciones particulares de cada región, por ejemplo: costo de vida, aislamiento, riesgos, clima, oferta de mano de obra, y establecer prestaciones o beneficios que compensen condiciones desventajosas.

2. *Tipo de producto o servicio.* En las empresas que compiten con los mismos productos o servicios se presenta la mayor dificultad para la realización de la encuesta, pero son fundamentales especialmente cuando se trata de puestos con perfil especializado. Adicionalmente los tipos de industria también influyen en los niveles de compensación salarial.
3. *Tamaño de la organización.* En la mayoría de casos se ha logrado establecer que a mayor tamaño de la empresa son mejores las condiciones salariales y prestacionales, especialmente para los puestos de dirección.
4. *Tipo de puestos de trabajo.* Para puestos de nivel directivo, ejecutivo, y personal "técnico" o de investigación se deben incluir compañías de todo el país con tecnología, tamaño y sector económico similar. Existen otros cargos que exigen habilidades con alto grado de transferencia, es decir, con alta posibilidad de laborar en empresas de diferente tipo. Es el caso de los profesionales de apoyo administrativo, como los contadores públicos, ciertos programadores de computación, etc; en estos casos las encuestas pueden realizarse sin considerar el sector económico en el que actúa la compañía, pero dentro de la misma localidad o región.

5. *Nivel tecnológico.* La tecnología empleada en la organización es otro aspecto a considerar por sus implicaciones en el diseño de los puestos de trabajo y niveles de productividad. Es frecuente que aquellas empresas que emplean tecnología de punta y denominadas por algunos "progresivas" tiendan a pagar mejores

salarios y en términos generales sean un lugar de trabajo más atrayente para el talento humano.

6. *Fuentes de reclutamiento.* Hay que considerar dónde se reclutan las personas y hacia dónde tienden a ir cuando se retiran de la organización.
7. *Imagen corporativa.* El posicionamiento o la imagen que proyecta la compañía es también importante como motivo para que los individuos busquen vincularse, en ocasiones no de manera permanente pero sí como centro de formación o entrenamiento.
8. *Origen del capital.* Sea privado o estatal, ya que estas últimas habitualmente tienen un sistema de compensación impuesto por ley, mientras que las privadas dependen de las directrices de sus propietarios o juntas directivas o de mecanismos de concertación con los sindicatos.

La más importante recomendación en la selección de la muestra es detectar las necesidades explícitas o encubiertas de los empleados con el fin de localizar la dimensión geográfica, el sector económico u organizacional que se considere mercado laboral, en el cual se compita por la misma mano de obra.

## LA ENCUESTA SALARIAL

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial.

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El estimar la situación de la empresa en el mercado laboral implica en primera instancia definir en cuál mercado se mueve, lo cual afectará las encuestas en su contenido, formato y aplicabilidad a situaciones específicas. El responsable de la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionará los más apropiados con fines de comparación.

Según Milton Rock<sup>3</sup>, dentro de los criterios que se mencionan como factores a considerar por las empresas a fin de determinar si su sistema salarial es competitivo para atraer, retener y motivar el personal que necesita se tienen los siguientes:

1. Lo que están pagando otras organizaciones en la comunidad o industria.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Facilidad para reclutar el personal.
4. Rotación del personal.
5. Niveles de satisfacción de los empleados.
6. Competencia del producto o servicio en el mercado.
7. Utilidades esperadas.
8. Prestigio de la compañía.

Cada uno de estos factores es necesario conocerlo por comparación en un mercado laboral; tales comparaciones tienen valor en la medida en que los empleados comprenden que son una forma de asegurar la equidad interna y externa. Una comparación válida es compleja en la medida en que se dificulta determinar el contenido del puesto y se analizan las diferencias en la estabilidad del empleo, políticas de la empresa, prejuicios, condiciones de trabajo, variaciones en las prestaciones y condiciones financieras de la organización. Como complemento es importante tomar en consideración que las variaciones de la competitividad externa son inevitables cuando las aplicaciones de los datos se modifican en las negociaciones colectivas o convenios obrero patronales. Influye igualmente la situación económica o las perspectivas de la economía en general, las del sector económico y en particular las de la propia empresa, su tecnología, su productividad en relación con la competencia, el nivel de vida de sus trabajadores, su nivel de especialización y su nivel y tipo de sindicalización (política o no).

## LA PREPARACIÓN DE LA ENCUESTA

Luego de determinar la necesidad de ejecutar una encuesta en razón a que no existe información disponible,

debe dedicarse tiempo a determinar propósito y alcance de la misma: para ello se debe planear y realizar con sumo cuidado la obtención de los datos de manera que sean significativos, amplios, oportunos y al costo más bajo posible. Por otra parte es importante conocer los problemas fundamentales a resolver en el sistema actual.

La empresa debe resolver previamente:

1. ¿Cuál es el objetivo de la encuesta?
2. ¿Qué información se debe obtener?
3. ¿De quién la obtendremos?
4. ¿Qué puestos se van a estudiar?
5. ¿Cómo hacer comparables los puestos?
6. ¿Qué metodología se va a emplear?

La empresa que va a realizar la encuesta debe resolver previamente las siguientes cuestiones importantes:

1. ¿Cuál es el objetivo de la encuesta?
2. ¿Qué información se debe obtener?
3. ¿De quién la obtendremos?
4. ¿Qué puestos se van a estudiar?
5. ¿Cómo hacer comparables los puestos?
6. ¿Qué metodología se va a emplear?

Habitualmente tenemos las siguientes categorías de encuestas:

Las encuestas de carácter general son útiles para definir las políticas salariales e incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos.

**Encuestas de carácter general:** Útiles para definir las políticas salariales generales de la organización; incluyen una extensa variedad de puestos y conceptos. En ellas comúnmente se definen una muestra de puestos y empresas representativas.

Las encuestas con objetivos específicos investigan aspectos especiales y juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales.

**Encuestas con objetivos específicos:** En este tipo de encuesta se investigan aspectos especiales de la compensación laboral, los cuales juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales generales de las empresas.

Un ejemplo de encuestas con objetivos específicos son las curvas de madurez que permiten determinar los salarios que se pagan a profesionales dependiendo de su tiempo de experiencia. Si bien es cierto que el tiempo de experiencia no necesariamente está correlacionado con los niveles de productividad, estas encuestas suministran información respecto a las tendencias históricas. Son muy amplias y poco útiles en el establecimiento de objetivos precisos de sueldos y necesariamente están influidas por factores como el tamaño de la empresa, la región, el nivel del título, el área económica, pero permiten orientar algunas decisiones. Los datos producidos por este tipo de

encuesta sirven para que las organizaciones y los individuos comparen sus propios niveles de sueldos con los del mercado a fin de buscar la ubicación o tipo de ocupación que mejor satisfará sus expectativas de sueldos.

## ¿QUIÉN DEBE SER RESPONSABLE DE LAS ENCUESTAS EN LA ORGANIZACIÓN?

En lo posible el empleado de más alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, obviamente que conozca la organización y los puestos de trabajo a encuestar y que haya participado en el análisis, descripción y valoración de los puestos actuales; apoyado en un equipo de encuestadores capacitados.

## ¿QUIÉNES REALIZAN ENCUESTAS?

En general, la encuesta más útil y eficaz es la que lleva a cabo la empresa que pretende tomar decisiones a partir de resultados. En esta situación, se pueden controlar cuidadosamente sus factores clave, como la comparatividad de los participantes en términos del tipo de puestos, tamaño de la industria y competencia. Los puestos representativos incluidos en la encuesta se pueden seleccionar para asegurar una cobertura representativa de la cantidad total de puestos a analizar. Quizás lo más importante sea que el cuestionario de la encuesta se puede diseñar en tal forma que reduzca al mínimo el efecto de las diferencias entre los puestos con una misma denominación.

La encuesta más útil y eficaz es la que lleva a cabo la empresa que pretende tomar decisiones a partir de resultados.

Si la empresa no cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la encuesta, puede recurrir ya sea a las asociaciones y cámaras industriales y/o comerciales, las cuales realizan encuestas entre sus asociados. Aunque habitualmente no tienen los niveles de calidad de la visita en el lugar de trabajo, su nivel de confiabilidad es alto, tanto por el conocimiento de las empresas mismas, como por la periodicidad con que se realizan, por lo general cada año, lo cual hace que sus resultados se vayan perfeccionando con el tiempo.

Las empresas de consultoría son otro apoyo; aunque los costos...

favorable que cuentan con la destreza técnica para realizarla.

### CONFIDENCIALIDAD

Un principio fundamental al realizar una encuesta salarial es la confidencialidad, lo cual significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el consentimiento de la empresa encuestada. Al presentar la encuesta a consideración para análisis se deberán utilizar códigos asignados aleatoriamente de manera que no sean identificables las empresas encuestadas, y en el evento de informaciones que no puedan codificarse para conservar la confidencialidad, habrá que omitir tal información.

La garantía de confidencialidad debe quedar por escrito haciendo parte de la comunicación remisoría o como parte integral del formulario. La política sobre confidencialidad debe quedar clara para todos los encuestadores; en el caso de que algún empleado o encuestador filtre información deberá ser sancionado.

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA

Para estimar la cantidad adecuada de encuestas influyen múltiples variables, en ello el criterio guía debe ser el no tratar de tener grandes volúmenes de información sino un adecuado equilibrio en la relación cantidad-calidad.

#### Cantidad de encuestas

El nivel de confiabilidad de la encuesta tiene relación directa, entre otros factores, con la cobertura de población a la cual se aplica; en esta medida una encuesta tendrá mayor grado de confiabilidad si incluye a toda la población, pero lo habitual es que se lleve a cabo solamente para puestos y organizaciones representativas, lo cual implica una precisa selección y composición de la muestra.

Para seleccionar los puestos representativos se deben tomar en consideración características como:

- Que el contenido del trabajo sea relativamente estable a través del tiempo.
- Que sean desempeñados por una cantidad significativa de empleados.
- Que sean comunes a una cantidad de empresas diferentes.

#### Selección de puestos (comparatividad)

La confiabilidad de la encuesta es también directamente proporcional al nivel de comparación de los puestos, y quizás sea el factor más importante de una encuesta confiable; no siempre los puestos con igual denominación son iguales; determinar la comparatividad implica analizar su contenido, es decir, su descripción completa que permitirá determinar factores cuantitativos compensables. Si bien es cierto que las empresas tienen puestos que son propios, inherentes a su misión y fácilmente identificables, el caso de un "asistente administrativo" puede tener varias connotaciones dependiendo del tipo de empresa o de su cultura organizacional; en una compañía por ejemplo, el puesto de asistente puede tener un perfil de *staff* o asesor, en otra puede ser la segunda autoridad de línea y el remplazo del jefe en ausencia de éste, etc.

Dado que los datos de la encuesta se usan como base para evaluar puestos, es importante el empleo de un método para determinar la comparación de puestos, que proporcione los medios para conocer los niveles relativos de responsabilidad y repercusión o impacto. De ser posible, el análisis para determinar la comparación deberá indicar de alguna manera los requisitos mínimos que se exigen para su desempeño y el porcentaje de tiempo que implica dedicarle a cada obligación. Es factible que el listado de funciones de dos puestos de trabajo sea el mismo, pero lo que marca la diferencia entre los dos sería la cantidad de tiempo dedicado a las actividades más complejas.

De otra parte, la organización empresarial, su esquema operativo, su tamaño, su política de sueldos, y el sector económico al que pertenece y los demás aspectos antes vistos influyen sobre el sistema salarial de puestos.

La confiabilidad de la encuesta es también directamente proporcional al nivel de comparación de los puestos.

El criterio guía para determinar la muestra de la encuesta es el equilibrio en la relación cantidad-calidad de información.

que tienen la misma denominación. Esto da lugar a tener un valor relativo del puesto en el cual se ponderan los efectos de las diferencias de sueldos entre organizaciones y se establece qué puestos tienen el mismo valor relativo dentro de las compañías, de manera que se separa el proceso de evaluación y el proceso de asignar su valor monetario a los puestos. Por ejemplo, puede dar lugar a que el punto medio de la escala de sueldos para el puesto sea \$60.000 en una compañía pequeña, \$80.000 en otra mediana y \$100.000 en una grande. Es fundamental en el análisis determinar qué combinación de factores cuantitativos explica mejor por qué cambia la situación de una organización a otra.

La compensación total: La determinación precisa de la posición de la empresa con relación al mercado laboral, debe hacerse considerando la mezcla estratégica de las compensaciones totales, es decir, tanto la asignación básica como los incentivos a corto, mediano o largo plazo, los incrementos por méritos y las prestaciones o beneficios.

*La compensación total:* La determinación precisa de la posición de la empresa con relación al mercado laboral debe hacerse considerando la mezcla estratégica de las compensaciones totales, es decir, tanto la asignación básica como los incentivos a corto, mediano o largo plazo; los incrementos por méritos y las prestaciones o beneficios. El no considerar todos los factores invalidará la encuesta. Los niveles de "apalancamiento" pueden ser diferentes de acuerdo con la estrategia que se quiera tener. Es factible que las empresas que no proporcionan programas de incentivos paguen sueldos básicos más altos. La muestra entonces deberá incluir de manera equilibrada empresas con diferentes niveles de "apalancamiento".

*Las prácticas administrativas* al parecer sin importancia, también pueden tener un gran impacto en la interpretación de los datos; la jornada ordinaria de trabajo tiene influencia: no es igual el recibir 1000 unidades monetarias mensuales por una jornada de 48 (cuarenta y ocho) horas semanales que por una de 44 (cuarenta y cuatro); en la segunda el valor hora es un nueve por ciento superior (9%). La frecuencia del periodo de pago puede afectar los resultados; especialmente en países con economías inflacionarias, una empresa que paga por quincena tendrá 26 periodos de pago en un año, lo que origina una compensación anual mayor que una empresa que paga cada mes con 12 periodos de pago en el año. Los índices de rotación y las posibilidades de hacer carrera son otros aspectos a considerar.

## MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El propósito de la encuesta, las condiciones de disponibilidad de tiempo, los costos y el nivel de confiabilidad de la información son los principales elementos de juicio en la decisión sobre el método a emplear. Los métodos utilizados más frecuentemente son los siguientes:

1. *Las encuestas telefónicas:* Este método es utilizable cuando se trata de encuestas de tipo específico y no de carácter general y especialmente cuando se trata de actualizaciones de una encuesta anterior realizada por métodos como cuestionario o visita al sitio de trabajo. Su mayor beneficio es la rapidez y economía en la recolección de información; su mayor desventaja es el nivel bajo de confiabilidad, especialmente por las interpretaciones dadas a la información verbal, la cual a su vez está muy influida por el tipo de personal que responde las preguntas. La calidad de la encuesta mejora notablemente cuando existe un conocimiento personal favorable entre el encuestador y el encuestado, presentando la posibilidad de obtener información adicional que puede ser valiosa y que no se tenía previsto recolectar.
2. *El cuestionario* es un método más apropiado cuando la encuesta es de tipo general, con una muestra numerosa de puestos o cuando las respuestas incluyen datos que exigen alguna investigación y preparación. Con el fin de facilitar la comparación de los puestos es conveniente incluir descripciones breves de los mismos.
3. La encuesta que llena las mejores características de calidad o confiabilidad es la *visita en el lugar de trabajo*, ya que permite hacer una valoración adecuada de los puestos y de la empresa; la retroalimentación es inmediata. Son fundamentales cuando se realiza la encuesta por primera vez. Su mayor desventaja son los costos en que se incurre y el tiempo que debe destinarse a la investigación.

El propósito de la encuesta, las condiciones de disponibilidad de tiempo, los costos y el nivel de confiabilidad de la información son los principales elementos de juicio en la decisión sobre el método a emplear.

Los métodos utilizados más frecuentemente son:

1. Las encuestas telefónicas.
2. El cuestionario.
3. La visita al lugar de trabajo.

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta.

## ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA ENCUESTA

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta, la población a la que se llega tanto en número de puestos de trabajo como de empresas y las regiones que cubre, y el método de recolección de datos que se emplea. Debe guardar

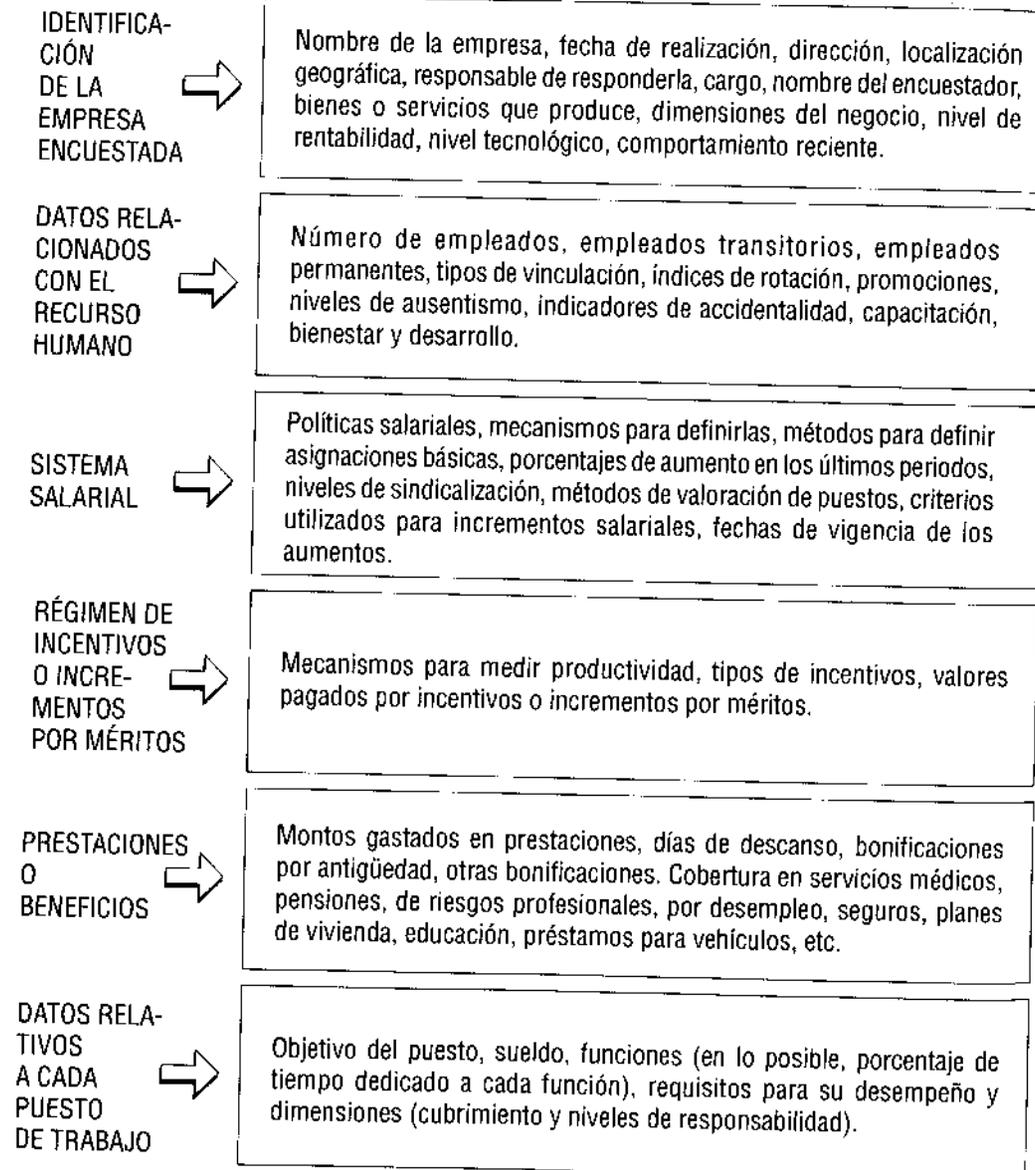


Figura 10.5. Contenido de una encuesta

equilibrio en cuanto a extensión y profundidad; las encuestas demasiado largas no aseguran que sean respondidas con precisión. El cuestionario deberá ser debidamente validado por expertos en el tema, y probado por una persona que no sea profesional en la materia.

Una encuesta de tipo general habitualmente contiene las siguientes partes:

1. *Identificación de la empresa encuestada:* Nombre de la empresa, fecha de realización, dirección, localización geográfica, responsable de responderla, cargo, nombre del encuestador, negocio al cual se dedica la organización o bienes o servicios que produce, volumen de ventas o ingresos o cualquier otro dato que permita dimensionar el negocio, por ejemplo para un hospital público puede ser el número de camas y los niveles de complejidad de los servicios de salud que presta. En lo posible se deben registrar los niveles de rentabilidad y tecnológicos; no sólo la situación actual sino la progresión en los últimos periodos siempre y cuando hubiere sido significativa.
2. *Datos relacionados con el recurso humano:* Número de empleados, identificando los de carácter transitorio y los de carácter permanente, tipos de vinculación, índices de rotación, ingresos durante un periodo, promociones o ascensos, niveles de ausentismo, indicadores de accidentalidad, indicadores de capacitación, bienestar y desarrollo.
3. *Sistema salarial:* Políticas salariales y mecanismos para definir las, métodos para definir asignaciones básicas, criterios utilizados para incrementos salariales, porcentajes de aumento en los últimos periodos, niveles de sindicalización (grupos y porcentajes de afiliación a sindicatos), porcentaje de beneficiarios de las convenciones colectivas en relación con el total de empleados, permisos sindicales y auxilios para los sindicatos. Una información importante es la fecha de vigencia de la "convención o pacto colectivo" o de otra manera la fecha en que entra en vigor o se modificarán los salarios actuales. Si se conoce el periodo de vigencia de la convención o pacto colectivo, se pueden proyectar los

cálculos referenciando los datos de la competencia de manera más precisa.

4. *Régimen de incentivos o incrementos por méritos:* Mecanismos para medir la productividad. Tipos de incentivos individuales, para equipos, participación en ganancias, comisiones, por ahorro de tiempo, a corto plazo, a largo plazo, pagos de sumas totales. Volumen general de montos pagados por incentivos o incrementos por méritos.
5. *Prestaciones o beneficios:* Monto total y promedio invertido en prestaciones, número de días de descanso anual, bonificaciones por antigüedad, otros tipos de bonificaciones prestacionales. Cobertura en servicios: médicos, de pensiones, de cubrimiento en riesgos profesionales, prestaciones por desempleo, seguros, desplazamientos al lugar de trabajo, alimentación, dotación de uniformes. Planes de vivienda, educación, dotación o préstamo para vehículos, etc.
6. *Datos relativos a cada puesto de trabajo:* Para efectos de comparación es importante que por cada puesto a encuestar se incluya un resumen del objetivo del puesto y los aspectos complementarios que se estimen relevantes. Cuando existe una gran cantidad de puestos de trabajo, es conveniente seleccionar los más representativos para permitir puntos de referencia que sean razonablemente constantes en el tiempo. Se debe registrar el sueldo básico por cada puesto de trabajo; cuando existan diferentes sueldos básicos para el mismo puesto se identifica el número de empleados con cada sueldo; de ser posible, las funciones y el porcentaje de tiempo dedicado a cada función, requisitos mínimos para su desempeño y dimensiones (cubrimiento y niveles de responsabilidad).

Al formulario de la encuesta se le debe adicionar una comunicación que explique el motivo de la misma, ello ayuda al participante a comprender mejor las preguntas. Se debe identificar una persona que sirva de contacto y que responda a cualquier pregunta que tengan los participantes respecto a algún punto de la encuesta, y adicionar la fecha en que la información debe enviarse.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS

Existen dos tipos de análisis a realizar:

1. El análisis cualitativo tiene que ver con el sistema de gestión de las compensaciones o salarios, con los indicadores de administración del talento humano y con las informaciones complementarias que contenga la encuesta que permitan identificar factores influyentes en los conceptos de clima organizacional que hacen de determinada empresa un lugar de trabajo más atractivo para el mercado laboral.
2. En el análisis cuantitativo se utilizan indicadores y tendencias estadísticas. Es importante para mayor comprensión que los datos de este análisis se presenten gráficamente. A continuación se hará referencia a este tipo de análisis:

*Determinación de los sueldos representativos por puesto de trabajo:* Respecto a las asignaciones básicas tenemos el inconveniente de determinar un sueldo representativo por cada puesto de trabajo en una empresa en particular, cuando existen diferentes asignaciones básicas para el mismo puesto, es decir, varios empleados devengan diferentes sueldos teniendo el mismo puesto. Cuando no existen valores extremos, la medida más significativa es el promedio ponderado que se calcula multiplicando cada sueldo para cada puesto por el número de empleados que lo devengan y dividiendo los resultados entre el número de titulares, como lo muestra el siguiente ejemplo:

SUELDO BÁSICO	No. DE EMPLEADOS CON IGUAL SUELDO	TOTAL
2000	3	6000
2200	2	4400
2300	4	9200
TOTAL	9	19600
Sueldo promedio ponderado 2177		

La *desviación estándar* es la medida de dispersión que se usa frecuentemente al promedio ponderado va

Existen dos tipos de análisis a realizar: el cualitativo y el cuantitativo.

Cuando no existen valores extremos, la medida más significativa es el promedio ponderado.

que permite determinar con un buen grado de precisión dónde están localizados los valores de una distribución de frecuencias con relación a la media. La desviación estándar es la raíz cuadrada del promedio de las distancias al cuadrado que van de las observaciones a la media.

Otros autores consideran significativa como medida estadística para determinar un sueldo representativo del puesto de trabajo la *moda* entendida como el valor que ocurre con mayor frecuencia; en el ejemplo anterior la moda es 2300.

Cuando existen valores extremos se emplea la *mediana* porque permite abstraerse de la influencia de tales valores. Se determina el dato que se encuentra en el punto intermedio de la serie o, dicho de otra manera, es la mitad de una lista de medidas puestas en orden numérico; para el ejemplo anterior será 2200 unidades monetarias.

Cuando existen valores extremos se emplea la mediana.

No. DE ORDEN	SUELDO BÁSICO
1	2000
2	2000
3	2000
4	2200
5	2200
6	2300
7	2300
8	2300
9	2300

← Punto intermedio de la serie

La mediana permite el uso de una medida de dispersión muy frecuente como lo es el alcance interfractil. Para comprenderlo mejor se define el alcance como la diferencia entre el más alto y el más pequeño de los salarios observados para un mismo puesto de trabajo; y el fractil en una distribución de frecuencias es una fracción o proporción dada de los datos que caen por debajo de éste; la mediana, por ejemplo, es el fractil 0,5, puesto que la mitad del conjunto de datos es menor o igual a este valor. El alcance intercuartil es una medida de dispersión entre dos fractiles de una distribución de frecuencias. Fractiles especiales son los deciles, cuartiles

La mediana permite el uso de una medida de dispersión muy frecuente como lo es el alcance interfractil.

Fractiles especiales son los deciles, cuartiles y percentiles.

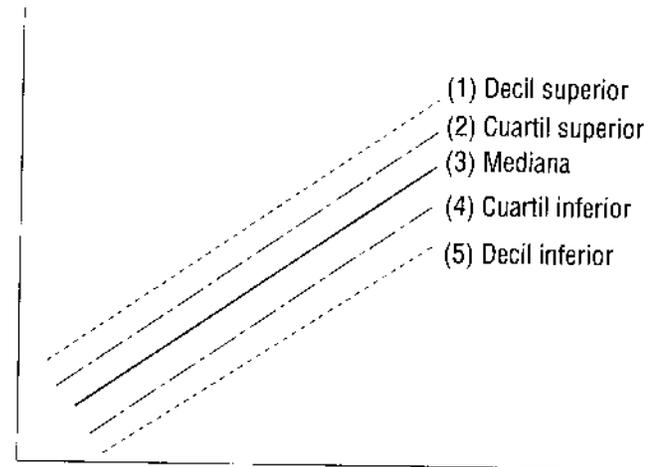


Figura 10.6 Representación gráfica por cuartiles y deciles.

y percentiles. Los fractiles que los dividen en diez partes iguales se conocen como deciles. Los cuartiles dividen los datos en cuatro partes iguales.

Se presentan cinco líneas en la figura para identificar la mediana, dos niveles de cuartiles y dos deciles del total de datos. Estos niveles, o "cortes", se definen de la siguiente manera:

1. Decil superior, a veces llamado el percentil 90: El punto en la ordenación de datos por encima del cual se ubican 10% de los sueldos y por debajo 90% de los sueldos.
2. Cuartil superior, o el percentil 75: El punto en la ordenación de datos por encima del cual se encuentra 25% de los sueldos y por debajo 75% de los sueldos.
3. Mediana, o percentil 50: El punto en la ordenación de datos en el que se encuentra 50% de los sueldos y debajo del cual está el 50% restante.
4. Cuartil inferior, o percentil 25: El punto por encima del cual se encuentra 75% de los sueldos y por debajo el 25% restante.
5. Decil inferior, o percentil 10: El punto por encima del cual se encuentra 90% de los sueldos y por debajo el 10% restante.

Muchas veces se determina el sueldo medio o promedio y se puede representar una sexta línea junto a las otras cinco descritas.

Dividir las bandas de sueldos en varios deciles y cuartiles permite establecer objetivos definidos de sueldos dentro de una amplia gama.

Una vez que se han definido los sueldos representativos de cada puesto de trabajo se procede a elaborar el correspondiente diagrama de dispersión y se elabora la línea de tendencia salarial utilizando el método de mínimos cuadrados.

Una vez que se han definido los sueldos representativos de cada puesto de trabajo, comparables a los puestos existentes en la empresa que realiza la encuesta, ya sea mediante el promedio ponderado, la mediana o la moda, se procede a elaborar el correspondiente diagrama de dispersión y tal como se planteó en el capítulo quinto se elabora la línea de tendencia salarial para las empresas competidoras por la mano de obra o línea de tendencia salarial del mercado utilizando el método de mínimos cuadrados.

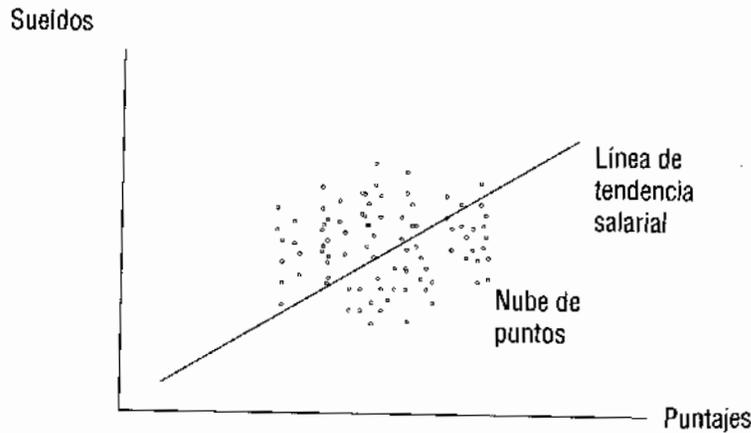


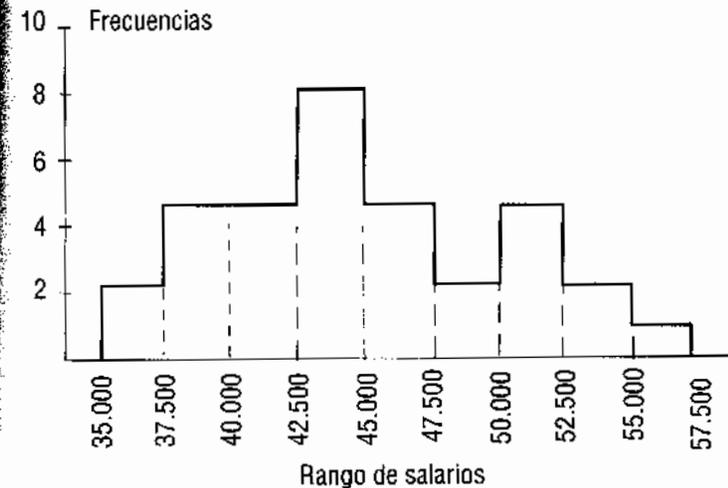
Figura 10.7 Diagrama de dispersión y línea de tendencia.

*La distribución de frecuencia.* Nos permite establecer escalas o grupos de salarios (clases e intervalos de clases de salarios) y a través de ella y los histogramas de frecuencias es posible obtener información acerca de los salarios promedios, sus tendencias y los que prevalecen en un determinado sector. En el ejemplo tomado de Milkovich, vemos que de las 32 empresas encuestadas, nueve (9) pagan salarios entre \$45,001 - \$47,500.

TABLA DE FRECUENCIAS

RANGOS SALARIALES	NÚMERO DE EMPRESAS
\$ 35,001 - \$ 37,500	2
\$ 37,501 - \$ 40,000	4
\$ 40,001 - \$ 42,500	4
\$ 42,500 - \$ 45,000	4
\$ 45,001 - \$ 47,500	9
\$ 47,501 - \$ 50,000	3
\$ 50,001 - \$ 52,500	2
\$ 52,001 - \$ 55,000	3
\$ 55,001 - \$ 57,500	1

HISTOGRAMA



CUARTILES Y PERCENTILES

\$ 36,283	← Mínimo
36,574	
39,079	
39,079	← 10° Percentil
39,634	
39,894	
40,588	
41,292	
	← Quartil 1
41,731	
42,040	
42,537	
43,621	
43,908	
44,844	
45,019	
45,194	← Quartil 2
\$ 45,267	50° Percentil
45,651	
45,709	
46,359	
46,502	
46,784	
47,026	
47,980	
	← Quartil 3
48,249	
48,339	
50,086	
50,435	
53,128	
	← 90° Percentil
53,424	
54,104	
56,551	← Máximo

El valor de la mediana de todos los salarios es de \$45,230 dado que por existir un número par de elementos se toma el promedio de los dos valores centrales:  $45,194 + 45,267 \div 2 = 45,230$  (cuartil 2,50° percentil). El 75% de los salarios son menores de \$ 48,249<sup>4</sup>.

4. Milkovich y Newman, Compensation, Boston, McGraw Hill, 1996

Es importante considerar que existen empresas con diferentes niveles de apalancamiento en la relación sueldo básico e incentivos. Si se quiere hacer una comparación objetiva es necesario incluir el promedio de incentivos percibidos durante un periodo dado y adicionarlo a los sueldos básicos a fin de obtener el total de la compensación directa; con base en este total se elaborará el diagrama de dispersión.

Es importante considerar que existen empresas con diferentes niveles de *apalancamiento* en la relación sueldo básico e incentivos. Si se quiere hacer una comparación objetiva es necesario incluir por cada puesto de trabajo el promedio de incentivos percibidos durante un periodo dado y adicionarlo a los sueldos básicos a fin de obtener el total de la compensación directa; con base en este total se elaborará el diagrama de dispersión.

Si se pretenden analizar gráficamente los beneficios o prestaciones es necesario efectuar el correspondiente análisis estadístico ya sea, en el caso de prestaciones iguales para todos los empleados, promediando el total de dinero bajo estos conceptos y adicionándolo a la línea de tendencia de asignaciones básicas-incentivos. En el caso de beneficios o prestaciones variables según el puesto de trabajo se debe identificar el monto promedio por puesto y adicionarlo al valor asignaciones básicas-incentivo. Este mismo análisis puede ser hecho de manera independiente, es decir, comparando los niveles de asignaciones básicas, luego los niveles de incentivos y finalmente los niveles prestacionales.

El analista o profesional responsable del estudio de salarios debe involucrar todas las cifras que suministra la encuesta y convertirlas en datos que sirvan para la toma de decisiones a fin de mejorar la ubicación de la empresa en el mercado laboral. Por ejemplo los niveles de antigüedad de los empleados y los índices de rotación son indicadores de la capacidad de la empresa para retener su talento humano. Estos indicadores pueden estar afectados por variables como región geográfica, tipo de empresas, tamaño de oficinas, situación de la economía nacional.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Cantidad total de retiros}}{\text{Promedio anual de empleo}}$$

Para cualquier empleador un índice demasiado alto respecto al mercado es un llamado a descubrir y clasificar las razones de dicha rotación.

En el tema de la competitividad externa existen tres alternativas puras para establecer los niveles de las tasas salariales de manera que:

Si se pretenden analizar gráficamente los beneficios o prestaciones es necesario efectuar el correspondiente análisis estadístico ya sea promediando el total de dinero por puesto.

Los niveles de antigüedad de los empleados y los índices de rotación son indicadores de la capacidad de la empresa para retener su talento humano.

En el tema de la competitividad externa existe tres alternativas puras para establecer los niveles de las tasas salariales de manera que:

1. Supere a la competencia
2. Iguale a la competencia
3. Se encuentre por debajo de lo que otros pagan.

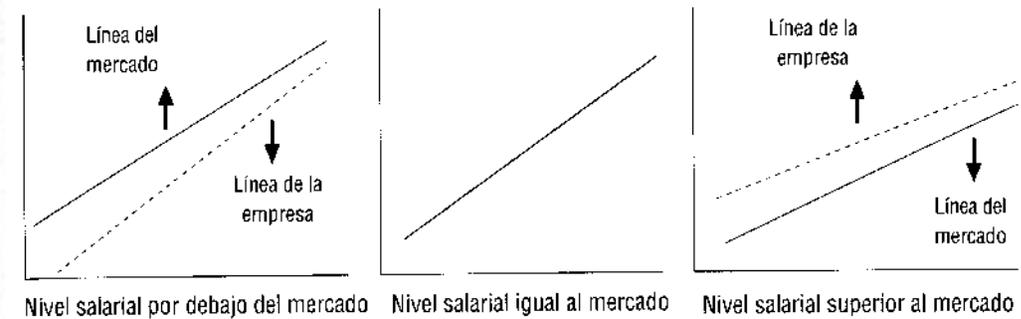


Figura 10.8 Alternativas para establecer niveles de las tasas salariales.

1. Supere a la competencia
2. Iguale a la competencia
3. Se encuentre por debajo de lo que otros pagan.

Cada uno tendrá consecuencias en los niveles de competitividad productiva.

Si la organización en estudio supera la competencia esto le permitirá tener la posibilidad de atraer y retener el mejor recurso humano que se encuentre en el mercado. Un salario más alto aumenta la cantidad de aspirantes y permite que el proceso de selección elija a los mejores, los más calificados y con posibilidad de mayor productividad, de esta manera se compensan los salarios más altos. Cuando las condiciones financieras restringen esta posibilidad, lo mejor es que la política de la compañía sea el tratar de igualar los salarios que está pagando la competencia.

Política	OBJETIVOS DE COMPENSACIÓN				
	Capacidad para atraer	Capacidad para retener	Contiene costos laborales	Reduce insatisfacción por el salario	Aumenta la productividad
Sueldo básico por encima del mercado	+	+	?	+	?
Sueldo básico al mismo nivel del mercado	=	=	=	=	?
Sueldo básico por debajo del mercado	-	?	+	-	?

Tabla 10.1 Relaciones probables entre las políticas y los objetivos del nivel de salario.

Los informes de resultados de las encuestas dependen de los objetivos trazados durante la planeación de las mismas, por tanto su presentación de datos es muy diversa.

## PRESENTACIÓN DE INFORMES

Los informes de resultados de las encuestas dependen de los objetivos trazados durante la planeación de las mismas, por tanto su presentación de datos es muy diversa, no existe norma para ello. Lo fundamental es que la muestra haya reflejado bien a los competidores por la mano de obra y se tenga una comparación clara entre los puestos y que los datos hayan sido exactos, oportunos y razonables.

Para encuestas de carácter general, habitualmente los informes se presentan consolidados y por niveles ocupacionales o jerárquicos (alta dirección, gerencia media, personal científico y profesional, personal de ventas, personal técnico, de supervisión, de oficina, etc.). En lo posible la información se debe presentar apoyada en gráficos, referenciando las organizaciones según su tamaño, nivel tecnológico, área económica, bienes o servicios producidos, con análisis de las tendencias históricas significativas.

Algunos de los aspectos que se incluyen habitualmente son:

- Informes sobre administración y control de sueldos: Identifican las políticas y prácticas de compensación, la manera como éstas se determinan, incluye métodos de valoración de puestos y de control presupuestal; vigencia de las tarifas salariales, datos sobre incrementos generales de sueldos.
- Informes sobre prácticas administrativas y datos complementarios: por ejemplo, índice de rotación.
- Informes por concepto: sueldo, incrementos por méritos, incentivos, prestaciones o bonificaciones; incluyen las descripciones resumidas de los puestos en estudio.
- Presupuestos de incremento: por méritos, incentivos y prestaciones o bonificaciones tanto a nivel general como el promedio por puesto de trabajo.
- Reportes a nivel nacional y regional: en principio y de acuerdo con los objetivos...

cobertura nacional no necesariamente deben establecer sueldos iguales en todas las regiones del país, o si los establecen iguales se pueden apoyar en auxilios por localización; en cualquier evento las fórmulas deben facilitar la variación y flexibilidad en la administración del sistema salarial.

- Tasas y tipos actuales de contratación.
- Tendencias de sueldos.
- Aumento en el costo de vida.
- Actividades de reclutamiento.

## APLICACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA

Si bien las políticas de equidad interna y competitividad externa deben ser equilibradas, en ocasiones la situación del mercado parece desvirtuar la congruencia interna para ciertos puestos específicos. El conflicto se dirime dando mayor importancia a la equidad interna ya que las prácticas de la competencia son una guía general para la adecuación del sistema salarial, pero no necesariamente de los sueldos de cada puesto en particular. La influencia de los datos del mercado y el sistema salarial de la empresa se enmarcan fundamentalmente en averiguar las razones por las que pagan en la forma como lo hacen.

En general las encuestas salariales tienen utilidad sobre todo en los siguientes aspectos:

- Evaluación de puestos.
- Estructura de escalas de sueldos: la encuesta es una guía para ajustar la estructura de sueldos, ya que proporciona una dirección constante a las revisiones y ajustes periódicos de la escala. Es conveniente anotar que la información sobre la fecha de la encuesta y la vigencia de los salarios se debe tomar en consideración debido a que el tiempo que transcurre entre el procesamiento de los datos, su análisis y publicación de resultados puede desvirtuar parcialmente la información, por tanto es necesario proyectarla previamente; este inconveniente se agrava en países con

Si bien las políticas de equidad interna y competitividad externa deben ser equilibradas, en ocasiones la situación del mercado parece desvirtuar la congruencia interna para ciertos puestos específicos. El conflicto se dirime dando mayor importancia a la equidad interna.

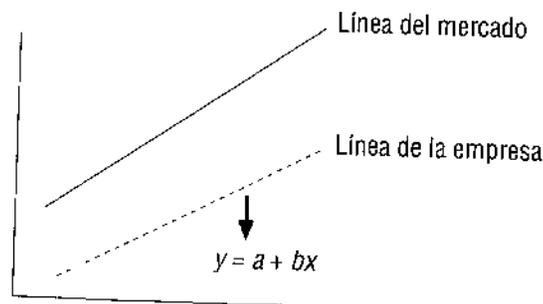
- Presupuesto de incremento de sueldos.
- Sueldos de enganche y mecanismos para incentivos: es conveniente mencionar que el sueldo básico es muy importante para la comparación, los incentivos están relacionados con él de alguna manera. En consecuencia, si la estructura básica no es equitativa, las formas dependientes o complementarias como los incentivos tampoco lo son.
- Prácticas de gestión del talento humano.

**Ajuste de la línea de tendencia de acuerdo con la línea del mercado**

La posición que la empresa decide tomar dentro del mercado salarial es un factor que determina la política salarial. Si se ofrece una retribución muy por debajo del mercado es posible que la empresa no sea atractiva para los trabajadores lo cual conlleva a índices altos de rotación, mientras que si paga muy por encima del mercado laboral puede repercutir en mantener precios competitivos.

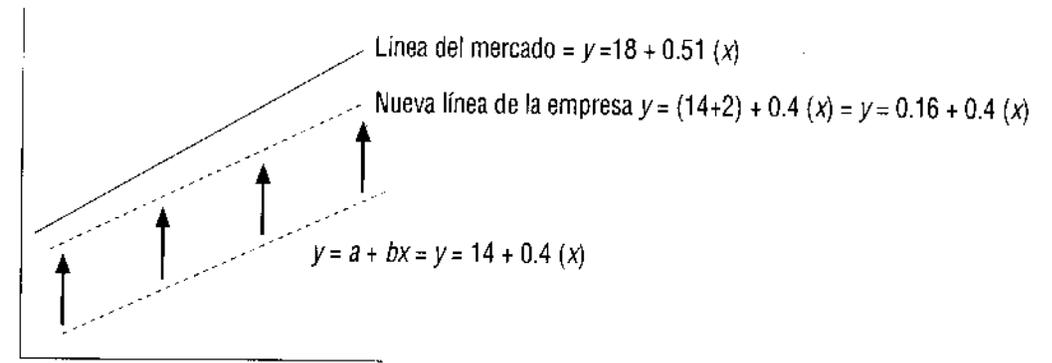
Conocidas las líneas de tendencias salariales de la empresa en estudio y del mercado laboral el ajuste a realizar depende de la óptica o pretensión que se tenga.

Es importante indicar que cuando se requiere conservar la pendiente de la línea de tendencia o modificar su ubicación en el plano cartesiano se está modificando el denominado punto de corte. A manera de ejemplo se tiene la situación actual luego de la encuesta:



**Figura 10.9** Situación actual de las líneas del mercado y de la empresa

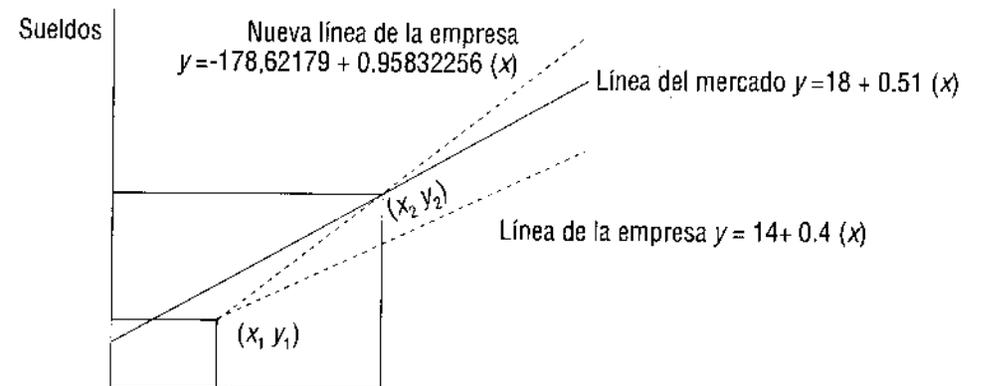
Como se observa, la línea de tendencia de la empresa que ha realizado la encuesta se encuentra muy alejada de la línea del mercado y se ha tomado la decisión de que quede más cercana pero que continúe por debajo en razón a que la capacidad financiera de la empresa no permite la posibilidad de superar la línea del mercado.



**Figura 10.10** Ajuste de la línea salarial de la empresa modificando punto de corte.

En este caso se ha modificado el valor de  $a$  lo cual significa un incremento en igual número de unidades monetarias para todos los empleados.

En otros casos se requerirá modificar la pendiente o valor de  $b$ , por ejemplo cuando se quiere atraer mano de obra calificada. En este caso puede girarse la línea de



**Figura 10.11** Ajuste de la línea salarial de la empresa modificando la pendiente

La posición que la empresa decide tomar dentro del mercado salarial es un factor que determina la política salarial.

tendencia de la empresa de tal forma que quede por encima de la línea del mercado, de los cargos de mayor complejidad; esto significa diferentes aumentos en unidades monetarias para los empleados.

El nuevo valor  $b$  o de la pendiente resultará de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$\frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1}$$

donde  $y_2$  = sueldo de la línea del mercado en el puntaje ( $x_2$ ) que se quiere sea el punto de corte,  $y_1$  es el valor actual del sueldo de la línea de tendencia de la empresa, para  $x_1$  que es el puntaje mínimo actual.

- Se quiere que los puestos con el puntaje o nivel de complejidad superior a 500 sean mejor remunerados que los del mercado, se debe averiguar cuál sueldo le correspondería dado que, por ejemplo la ecuación del mercado sea  $y = 18 + 0.51(x)$ ;  $y = 18 + (0.51 * 500) = 300,54$ ; por tanto  $x_2 = 500$ ;  $y_2 = 300,54$ .
- La ecuación actual de la línea de tendencia de la empresa es  $y = 14 + 0.4(x)$ ; cuando  $x_1 = 345$  (puntaje mínimo actual);  $y_1 = 152$  (sueldo mínimo actual).

- La nueva pendiente para la línea de tendencia propuesta será:

$$\frac{300,54 - 152}{500 - 345} = 0,95832258$$

- El nuevo punto de corte será =  $152$  (sueldo mínimo actual) -  $[0,95832258$  (nueva pendiente) \*  $345$  (puntaje mínimo)] =  $-178,62179$ .

De esta misma manera se pueden definir todas las líneas de estructura salarial que se requieran.

### Actualización

Las empresas deben mantener un sistema salarial y prestacional competitivo; por tanto, ante el cambio constante de las condiciones económicas, es importante revisarlo con frecuencia.

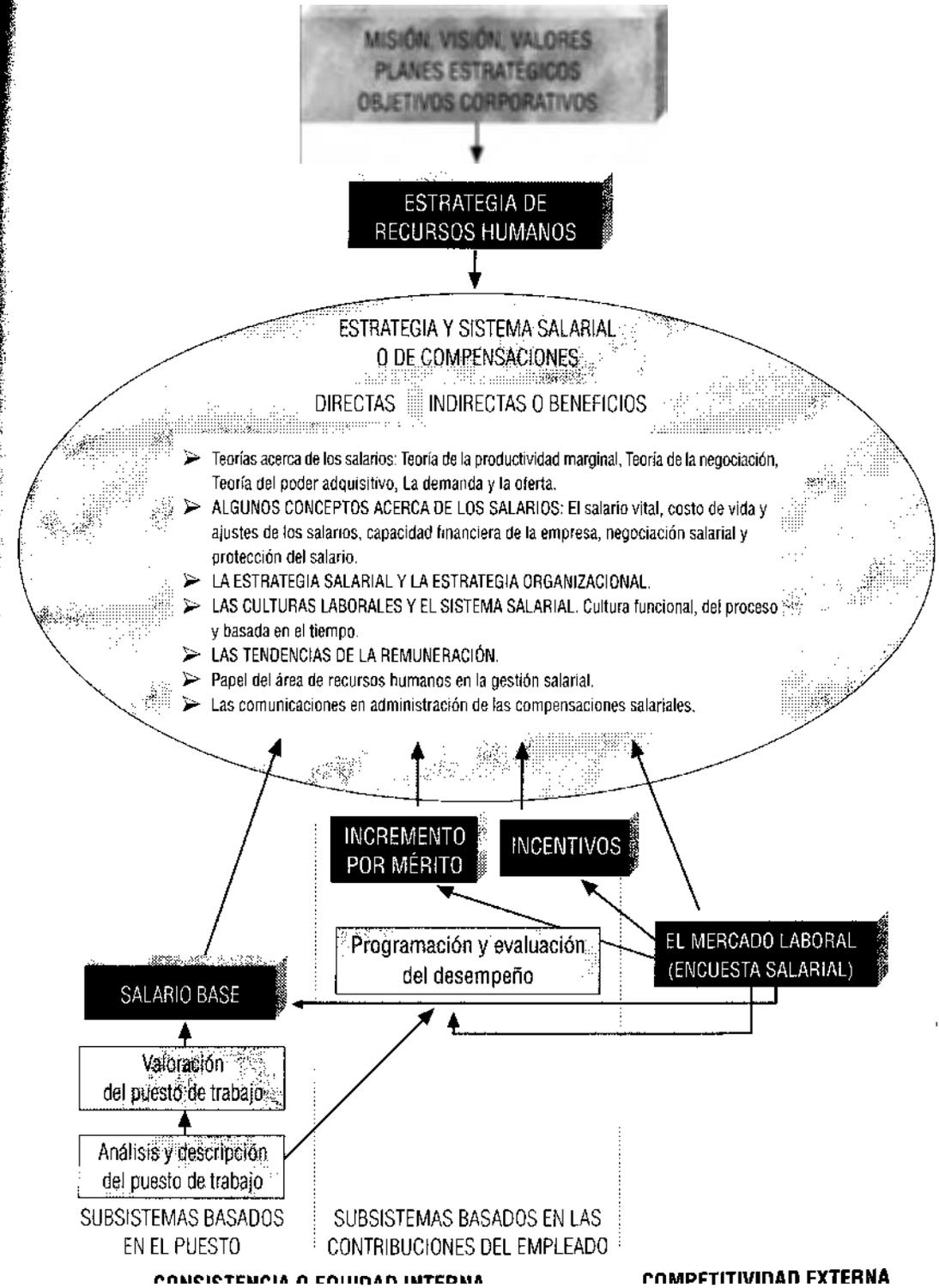
### Recomendaciones finales para la realización de una encuesta técnica

- Realizarla sobre contenidos de los puestos.
- Determinar de alguna manera el porcentaje de tiempo que implica dedicarle a cada obligación.
- Investigar los requisitos mínimos para el desempeño del puesto.
- No considerar sólo los salarios que se dan en dinero; también tomar en cuenta las compensaciones económicas cuando éstas constituyen salarios diferidos o complementarios.
- En lo posible que el análisis cuantitativo permita la utilización de gráficas para representar estructuras y facilitar la comprensión.

### PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿En qué consiste la teoría de la demanda y oferta laboral?
- ¿En qué consiste la teoría de la eficiencia con base en el salario?
- Indique algunos de los factores que hacen atractiva una empresa como lugar de trabajo.
- ¿Qué factores se deben considerar para determinar el mercado laboral en el cual compite la empresa?
- ¿Qué aspectos se deben considerar al preparar una encuesta salarial?
- Enumere las organizaciones que habitualmente realizan la encuesta salarial. Determine cuál es más útil y eficaz.
- Explique los principales factores que determinan la confiabilidad de la encuesta salarial.
- Enumere los métodos a utilizar para encuestar e

- ¿Cuáles son los principales contenidos del formulario para encuesta salarial?
- ¿Qué medidas se utilizan habitualmente para determinar sueldos representativos por puesto de trabajo?
- ¿En qué consisten los denominados deciles y cuartiles?
- ¿Qué aspectos básicos debe considerar al hacer un análisis de los datos de la encuesta salarial?
- ¿Qué alternativas puras existen para establecer el nivel de las tasas salariales?
- ¿Qué aplicación tienen los datos de la encuesta?
- ¿Qué tipos de ajustes se pueden hacer a la línea de tendencia de la empresa de acuerdo con la línea de tendencia del mercado?



# CAPÍTULO 11

## Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

### TEORÍAS ACERCA DE LOS SALARIOS

Economistas y sociólogos han intentado determinar una teoría general de salarios que explique todos los factores que definen los niveles salariales y las variaciones de los mismos, labor que no ha dado resultado dada la complejidad de los factores que intervienen tanto internos de la organización como del medio económico y social. A pesar de ello a continuación se exponen algunas de las de mayor influencia:

No existe una teoría general de salarios que explique todos los factores que definen los niveles salariales y las variaciones de los mismos.

#### 1. TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL

Está basada en comportamientos dentro de un mercado de libre competencia, con la demanda y la oferta como principales determinantes de los niveles de salarios. En esta teoría, el empleador que se encuentra con la cuestión de contratar más trabajadores se pregunta: "¿La labor que desarrollarán estos individuos aumentará más mis ingresos que el costo o valor de los salarios que he de

En esta teoría, el empresario que se encuentra con la cuestión de contratar más trabajadores se pregunta: "¿La labor que desarrollarán estos individuos aumentará más mis ingresos que el costo o valor de los salarios que he de

trabajadores, al decidirlo está fijando su atención sobre la producción adicional o marginal. En esta relación se tiene en cuenta la ley de los rendimientos decrecientes, la cual señala que si uno o más factores de producción quedan fijos, mientras que la aplicación de otros factores se incrementa, entonces la productividad unitaria aumenta hasta cierto punto y después empezará a disminuir. Para ilustrarlo se presenta una lista de productividad marginal de una empresa que trabaja bajo las condiciones de competencia perfecta<sup>1</sup>.

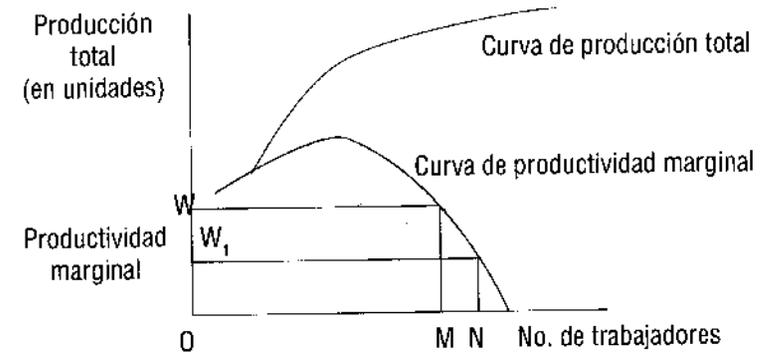
(1) Nº de trabajado- res empleados	(2) Producción diaria total	(3) Producción marginal	(4) Precio por unidad	(5) = (3)*(4) Productividad marginal
10	200	-	2	-
11	218	18	2	36
12	235	17	2	34
13	250	15	2	30
14	263	13	2	26
15	273	10	2	20
16	280	7	2	14
17	283	3	2	6
etc.				

Se supone que hasta este punto prevalecen los rendimientos crecientes.

En el caso de este ejemplo el empleador contratará once trabajadores, si el salario diario corriente es de 36 unidades monetarias; doce trabajadores, si baja a menos de 34 unidades monetarias, etc.

En términos gráficos y suponiendo que la curva de productividad marginal es continua, se obtiene la figura 11.1.

Esta teoría supone un mercado perfecto, con una completa movilidad de la mano de obra y condiciones ideales de competencia en la cual todos los individuos están empleados. Pero en la realidad esto no sucede, y además se dificulta la medición del valor de la producción



A un nivel de salarios-OW, se empleará OM de trabajadores; si el salario baja a OW<sub>1</sub>, el empleo aumentará hasta ON.

Figura 11.1 Teoría de la productividad marginal.

originada en pequeños incrementos en el número de trabajadores. Lo cierto es que de poder medir el valor agregado por trabajador, la empresa contratará únicamente trabajadores hasta el punto en que sea rentable la productividad marginal.

## 2. TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

En ella se afirma que existen límites superiores e inferiores para las tasas salariales y que la ubicación dentro de tales límites está determinada por la necesidad con que las empresas necesitan trabajadores y por la urgencia de éstos para tener empleo y ganar salarios que permitan atender sus necesidades. La ubicación de los salarios dentro de tales límites depende de la capacidad de negociación de las partes. El límite superior para la empresa dependerá de su nivel de prosperidad, capacidad competitiva y el riesgo que corre de perder ventas si el costo de mano de obra es muy alto; el límite inferior será determinado por la resistencia de los trabajadores al descenso de sus niveles de vida.

La teoría de la negociación afirma que existen límites superiores e inferiores para las tasas salariales y que la ubicación dentro de tales límites está determinada por la necesidad con que las empresas necesitan trabajadores.

## 3. TEORÍA DEL PODER ADQUISITIVO

Esta teoría por su parte sostiene que la prosperidad de la compañía depende de que exista una demanda suficiente para sus productos a precios que permitan obtener beneficios razonables. Dado que los trabajadores y sus

<sup>1</sup> K. W. Rotschild, *op. cit.*, p. 23.

La teoría del poder adquisitivo sostiene que la prosperidad de la compañía depende de que exista una demanda suficiente para sus productos a precios que permitan obtener beneficios razonables.

Dado que los trabajadores y sus familias consumen gran parte de los productos, si los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores son altos habrá una buena demanda.

familias consumen gran parte de los productos de la industria, si los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores son altos habrá una buena demanda y la producción se mantendrá en un alto nivel. En cambio si sus salarios y su poder adquisitivo son bajos, la producción deberá reducirse y en consecuencia el resultado será el desempleo.

Como las demás, esta teoría es correcta hasta cierto punto, pero en la práctica en determinadas circunstancias no da resultado. Según los teóricos, es importante tener presente que lo ideal es que a un nivel ascendente de los salarios corresponda siempre una mayor producción, o al menos que ese nivel ascendente conduzca a una mayor producción; de otro modo, el incremento del poder adquisitivo terminará por hacer subir los precios, a menos que los ingresos suplementarios se ahorren. Cuando el desempleo resulta de una demanda insuficiente —esta teoría es aplicable, pero no lo es cuando la causa del desempleo reside en falta de capital—, por ejemplo cuando no existe capacidad de producción de manera que a mayores salarios, si no se compensan con una mayor productividad, se puede socavar la capacidad de competencia del país en los mercados extranjeros.

#### 4. LA DEMANDA Y LA OFERTA

Como se vio en el capítulo anterior, el factor que más influye en la determinación de las tasas salariales es la demanda y la oferta laboral; sin embargo, los niveles estarían afectados, por ejemplo, en periodos de gran desempleo, porque los trabajadores se resisten a aceptar salarios muy inferiores a los niveles habituales; y las fuerzas sociales pueden limitar el ajuste como ocurre cuando los trabajadores no quieren dejar el lugar donde viven para ganar salarios más altos en otro lugar. La acción de los sindicatos, del gobierno y de las organizaciones de empleadores también altera el juego de la libre competencia.

En resumen, las teorías y políticas tienen validez en circunstancias determinadas y sirven para explicar muchos aspectos del problema de salarios, pero ninguna es suficientemente general para ser aplicable a

circunstancia; el único principio que continúa vigente es el de la igualdad de remuneración por trabajo igual, aunque ello no es una teoría económica; es un principio que debe aplicarse, su objetivo es la equidad. "Igual remuneración por trabajo igual"; sí, pero, ¿igual a qué?, ¿o a la de quién? Alguien debe fijar la pauta, y ese alguien puede ser un empleador libre de prejuicios, o el estado, o un tribunal del trabajo.

Si bien es cierto que el principio de "a trabajo igual, salario igual" implica equidad, es muy difícil de lograr en el conjunto de la economía de un país ya que aunque se pudiesen fijar salarios relativos equitativos adecuados para los diversos niveles de complejidad de los puestos es necesario considerar también las leyes de la oferta y la demanda, cuyo resultado implica que aunque en los puestos de trabajo se requieran condiciones equivalentes para su desempeño por parte del empleado de acuerdo con las consideraciones de prosperidad de la industria o servicio unos ganarían más que los otros. Dentro de la misma industria o de la misma empresa este principio debe resultar básico para una propuesta de estructuración del sistema salarial, ya que allí tiene total aplicabilidad.

### ALGUNOS CONCEPTOS ACERCA DE LOS SALARIOS<sup>2</sup>

#### EL CONCEPTO DE SALARIO VITAL

En él se reconoce que a los empleados se les debe pagar un salario que les asegure condiciones decorosas de existencia, de manera que atienda las necesidades razonables de un obrero no calificado con una familia de número de componentes promedio; éste es uno de los principios básicos programados por la Constitución de la Organización Internacional del Trabajo. En su aplicación se pueden presentar dificultades, fundamentalmente debido a las interpretaciones:

Las teorías y políticas tienen validez en circunstancias determinadas y sirven para explicar muchos aspectos del problema de salarios, pero ninguna es suficientemente general para ser aplicable a cualquier circunstancia.

El concepto de salario vital reconoce que a los empleados se les debe pagar un salario que asegure condiciones decorosas de existencia, de manera que atienda las necesidades razonables de un obrero no calificado con una familia.

2 En los siguientes párrafos se tomarán extractos del libro *Salarios*, Organización Internacional del Trabajo, México D. F., Ediciones Alfaomega, 1992.

- Al definir la cantidad "suficiente para una familia" lo cual significa en muchos países cuatro personas pero en otros se pueden tratar de una familia más o menos numerosa.
- En países con nivel de vida elevado el salario vital debería permitir a la familia disfrutar de algunos placeres además de lo que se suele considerar esencial, desapareciendo con ello los salarios de mera subsistencia.
- Las necesidades cambian con los tiempos; servicios que antes se consideraban suntuarios adquieren carácter de indispensables.

Por otra parte, no existe un método perfecto para calcular este salario; en algunas ocasiones se ha tratado de estimar desde el punto de vista alimentario de acuerdo con el número de calorías o unidades energéticas, proteínas y vitaminas que necesitan los adultos y los menores según su edad, de acuerdo con el tipo de trabajo que realizan; luego se estudian los alimentos que consumen corrientemente, con ello se elaboran listas en que se indican las cantidades de alimentos y de acuerdo con su costo promedio se intenta determinar la suma de dinero que deberían gastar para alimentarse. Infortunadamente este método no sirve para calcular el costo de otros bienes.

Dadas las deficiencias del anterior método teórico se ha recurrido al método del presupuesto familiar en el cual se solicita a las familias que suministren un balance de ingresos y gastos, en el cual se recolecta información sobre cantidades, tipo y precios de los artículos comprados además del alquiler de vivienda y gastos en transporte.

Otro mecanismo consiste en calcular los salarios de acuerdo con lo fijado en circunstancias análogas para otras regiones o países.

### **COSTO DE VIDA Y AJUSTES DE LOS SALARIOS**

Con relativa frecuencia es necesario examinar las tasas salariales a fin de mantenerlas dentro de criterios

Con relativa frecuencia es necesario examinar las tasas salariales a fin de mantenerlas dentro de criterios apropiados, especialmente en lo que se refiere a su capacidad o poder adquisitivo.

apropiados, especialmente en lo que se refiere a su capacidad o poder adquisitivo. Existen dos conceptos, que permiten comprender este aspecto:

- Salario nominal: son aquellos expresados en dinero.
- Salario real: es la capacidad del salario nominal para adquirir bienes y servicios, o en otros términos, su capacidad de pago.

De acuerdo con los cambios de las condiciones económicas se deben realizar ajustes salariales. En esta medida, cuando existen países con economías inflacionarias es necesario efectuar tales revisiones con mayor frecuencia. Existe un instrumento simplificado que permite una primera aproximación a estas revisiones.

*Costo de vida.* Es el parámetro utilizado más comúnmente; éste habitualmente se mide por medio de índices oficiales de precios del consumo o al consumidor basados en hábitos de consumo generales de un país.

Existen dos formas de hacer estos reajustes con motivo del incremento en el costo de vida: con cambios en los salarios básicos, o con una asignación por costo de vida. En este último caso de vez en cuando la totalidad o mayor parte de la mencionada asignación se incorpora en el salario base, a fin de evitar su crecimiento desproporcionado en comparación con el sueldo base.

Algunos ajustes se hacen automáticamente con la denominada indexación del sueldo, en el cual se fijan reglas que relacionan directamente los salarios con el índice de precios del consumo o al consumidor; por ejemplo, ajuste automático cada "x" por ciento de cambio en el índice de precios, o cada "x" periodo de tiempo. Esta indexación es una manera equitativa de mantener o proteger el poder adquisitivo del salario.

La vinculación de los salarios a los cambios del costo de vida en economías dependientes de la exportación, cuyos precios internos son sensibles a fluctuaciones intensas de su relación de intercambio suelen plantear problemas.

Salario nominal: son aquellos expresados en dinero.  
Salario real: es la capacidad del salario nominal para adquirir bienes y servicios, o en otros términos, su capacidad de pago.

## CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA

Los salarios y por ende los niveles de calidad de vida de la sociedad dependen de los niveles de productividad de las empresas. La mejor manera de obtener altos niveles de calidad de vida es que la denominada "real" produzca los suficientes bienes y servicios. No existe mecanismo gubernamental ni sindical que pueda elevar de manera permanente el poder adquisitivo de los salarios por encima de la capacidad de pago de las compañías; un incremento exagerado de salarios conlleva la inflación y el desempleo. Los públicos de una empresa no son solamente sus trabajadores; es necesario que se distribuya cierta parte de las utilidades entre los accionistas, además apropiarse también las sumas para amortización y demás cargas, de otra manera no existiría motivo para invertir capital ni correr riesgos financieros; la manifestación inicial de un aumento de la producción puede ser el aumento de las utilidades.

Por tanto, la mejor manera de elevar los salarios de un país consiste en aumentar la productividad de la mano de obra, entendida ésta como el rendimiento medio por trabajador en productos ya sean bienes o servicios. Si la productividad de un país aumenta al ritmo del 3 ó 4% anual per cápita, se debería poder duplicar el nivel general de salarios en un plazo relativamente breve y tales aumentos contribuirían a eliminar los extremos de pobreza.

Dentro de un mismo país y en un mismo sector de la industria es común encontrar empresas prósperas y otras que no lo son; pudiendo aquellas pagar salarios muy superiores a los de sus competidores menos afortunados, pero no es probable que lo hagan si pueden vincular empleados con salarios iguales o un poco mejores que los pagados por las firmas ineficientes. En opinión de algunos, en países superpoblados con altos niveles de desempleo, es tan importante otorgar empleo que aun las empresas ineficientes que sólo pueden pagar salarios muy bajos a sus empleados se les debe permitir contratar trabajadores con esos salarios. La realidad demuestra que con salarios demasiado bajos el trabajador pasa privacio-

resulta razonable pensar que no se justifica la existencia de empresas tan poco eficientes que no puedan pagar salarios más o menos equivalentes a nivel general del país. Con todo, si se obliga a cerrar algunas firmas de este tipo, sus trabajadores quizá no encuentren empleo en otros lugares y tengan que estar sin trabajar durante largos periodos; no existe duda que el cierre de estas empresas produce tales efectos, sin embargo, si la economía del país progresa en forma debida, irán apareciendo nuevas posibilidades de empleo.

La capacidad de pago de la empresa es mensurable a través de los estados financieros, especialmente el balance y los estados de pérdidas y ganancias; en éstos es factible verificar la tendencia salarial que se ha dado en los últimos años. Hay ocasiones en las que se pueden presentar ganancias elevadas que son de tipo excepcional y que no tienen probabilidades de repetirse; ello no significa que se debe dar un aumento salarial también excepcional. De esta misma manera se podría presentar el caso contrario en el que los empresarios podrían oponerse a reivindicaciones salariales con el pretexto de una disminución de utilidades recientes que pueden tener un comportamiento excepcional.

## NEGOCIACIÓN SALARIAL

Muchos empresarios se limitan a averiguar las condiciones del mercado de una manera superflua y en esta medida ofrecen los salarios para los puestos de trabajo. El hecho de que los candidatos soliciten el empleo no significa que les conviene trabajar por este salario; por tanto, en el momento de contratación en la mayoría de casos se llega a una negociación o acuerdo de ambas partes. Cuando los trabajadores están vinculados, los ajustes salariales se pueden dar por negociación entre el empleado y el empleador o entre el empleado y el sindicato de la empresa, o por el gremio, o por la industria; en estos casos se puede llegar a tener contratos colectivos de carácter nacional. En cada tipo de negociación los sindicatos son representados por un grupo de portavoces. En ocasiones se recurre al arbitraje ya sea voluntario u obligatorio en el cual una tercera persona arbitra o dirime el conflicto entre las partes dictando su laudo en términos

que considera socialmente justos, económicamente convenientes y beneficiosos para las partes.

Debido a que muchos trabajadores no se encuentran sindicalizados y con el fin de asegurar salarios equitativos, en ciertos países se han establecido métodos de concertación, especialmente para determinar los "salarios mínimos". Estos instrumentos de concertación son los denominados "consejos o juntas de salarios"; allí se analizan factores económicos sociales y de acuerdo con ello se fijan tasas mínimas de salarios legalmente obligatorias o las recomiendan ya sea para todo el país o por cada industria o grupo de industrias conexas.

### PROTECCIÓN DEL SALARIO

Además de fijar salarios razonables, es necesario que los trabajadores los perciban con regularidad. Uno de los abusos cometidos ha sido pagar en especie una parte muy importante del salario y sólo una pequeña parte en efectivo. En ocasiones dichas especies son de mala calidad o poco valor y no compensan el trabajo. Esto no sería condenable en ciertos casos de aislamiento o cuando los bienes sean de calidad y precio adecuados o por debajo de los precios del mercado. Para evitar los abusos los gobiernos acostumbran reglamentar los topes máximos permitidos para el pago en especie, de manera que el trabajador pueda escoger la modalidad de vida que más le agrade.

Otro tipo de abuso consiste en las deducciones que efectúan del salario los empleadores por defectos en el trabajo, desperfectos de máquinas, pérdida de herramientas, etc. Una deducción arbitraria de cantidades importantes puede ser injusta; en la actualidad se les debe prohibir o limitar a una pequeña cantidad simbólica por cuanto el empleador tiene otros mecanismos de control en aspectos de pérdidas y desperdicios.

### ESTRATEGIA SALARIAL Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia salarial debe ser parte fundamental de la estrategia organizacional, dada su capacidad para obtener

de los empleados individualmente o como miembros de equipo su mayor contribución en la realización de la visión empresarial. Su impacto sobre el personal radica en que con un adecuado sistema salarial se pueden obtener mayores esfuerzos y por tanto mejores resultados de cada una de las personas. Lo anterior implica que el salario se debe considerar como un elemento dinámico y dinamizador. Dejarlo de lado es olvidar un factor primordial de respaldo al cambio; bajo esta óptica *el salario no es o puede ser considerado como un gasto, sino como una inversión.*

El objetivo fundamental de la inversión salarial es permitir el máximo de rendimiento del talento humano y su satisfacción contribuyendo significativamente a mejorar el clima organizacional. La mayoría de los estudios sobre tal clima se inician verificando el concepto salarial. La remuneración debidamente direccionada puede impulsar el trabajo en equipo tan necesario hoy en las empresas competitivas, la diversidad o polivalencia en las calidades de los empleados que permita flexibilidad de manera que la organización responda más ágilmente a las necesidades del mercado.

La economía global y la tecnología de punta están derribando barreras y permitiendo la reducción de costos en mano de obra como porcentaje del valor de un producto, las organizaciones se están reestructurando alrededor de equipos y procesos antes que en puestos individuales para mejorar su eficiencia. Por otro lado los consumidores en este mercado global han impulsado la modificación de las organizaciones. Ya no se trata de pagar al vendedor solamente una comisión relacionada con las unidades vendidas, sino que su salario deberá estar determinado por la satisfacción del cliente en aspectos como respuesta rápida a reclamaciones, satisfacción de otras necesidades sensibles que en conjunto representan un mejor servicio; en todo ello marca la diferencia el rendimiento del recurso humano.

Ante el medio cambiante que rodea a las organizaciones, éstas han tenido que reaccionar modificando sus estrategias y metas, adaptándose a la tecnología, el enfoque

El salario no es o puede ser considerado como un gasto, sino como una inversión.

El objetivo fundamental de la inversión salarial es permitir el máximo de rendimiento del talento humano y su satisfacción contribuyendo significativamente a mejorar el clima organizacional.

Además de fijar salarios razonables, es necesario que los trabajadores los perciban con regularidad.

La estrategia salarial debe ser parte fundamental de la estrategia organizacional, dada su capacidad para obtener de los empleados individualmente o como miembros de equipo su mayor contribución en la realización de la visión empresarial.

una respuesta rápida y altos estándares de calidad. Lo anterior implica que para ser competitivo se deben modificar las estrategias, sistemas de planeamiento y trabajo, procesos gerenciales y prácticas de gestión del talento humano. En este mercado no sólo se trata de los rendimientos a corto plazo sino que se deben complementar encontrando maneras de permanecer en él con factores y valores menos tangibles como el prestigio, satisfacción del cliente, comunicación, imagen, estándares de calidad, etc.

Los sistemas salariales por su parte deben estar articulados con la estrategia empresarial. Sus valores, cultura y metas deben respaldar el cambio; por ello es indispensable determinar primero la cultura de la organización y su visión.

Los sistemas salariales por su parte deben estar articulados con la estrategia empresarial. Sus valores, cultura y metas deben respaldar el cambio; por ello es indispensable determinar primero la cultura de la organización y su visión y en esta medida diseñar el sistema salarial; por ejemplo, cuáles son los valores que se pretenden impulsar, cuál es el perfil del empleado ideal.

## LAS CULTURAS LABORALES Y EL SISTEMA SALARIAL

Un análisis de la cultura de la organización es el elemento básico para el diseño de la estrategia o de un sistema salarial eficaz. El término cultura laboral involucra otros conceptos como valores vigentes, estructura organizacional, recurso humano y su comportamiento, objetivos y visión para el futuro, organización del trabajo, métodos para toma de decisiones.

Un análisis de la cultura de la organización es el elemento básico para el diseño de la estrategia o de un sistema salarial eficaz. El término cultura laboral involucra otros conceptos como valores vigentes, estructura organizacional, recurso humano y su comportamiento, objetivos y visión para el futuro, organización del trabajo, métodos para toma de decisiones. El sistema de compensaciones por tanto deberá respaldar la cultura que se desea para la organización y hacer parte primordial de ella. Flannery, Hofrichter y Platten<sup>3</sup> tipifican las culturas organizacionales de hoy; de ellas tomamos los siguientes tres modelos, no sin antes señalar que pocas organizaciones son "culturalmente puras" y que no son las únicas que se deberían considerar en el ámbito laboral actual.

3 Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten, *Personas, desempeño y pago*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

### 1. LA CULTURA FUNCIONAL

Es la cultura que ha predominado hasta hace unos años; en ella el trabajo se organiza de acuerdo con líneas jerárquicas funcionales. La estabilidad, la confiabilidad y la firmeza eran las consignas de la organización, los consumidores eran pasivos, los ciclos de tiempo prolongados, la competencia limitada. Si bien la tecnología aceleró paulatinamente los procesos empresariales, no era muy necesario apresurarse para acceder al mercado. Esta cultura laboral tradicional se concentraba en lo que la organización hacía y en hacerlo de manera uniforme. Estaba determinada por la necesidad de acumular recursos de tecnología aplicada y limitar los riesgos desarrollando una productividad altamente confiable. El planeamiento de largo alcance, a diez o veinte años, era la norma.

Promovía esta creencia la importancia de la estabilidad de los mercados, lo cual permitía planear en torno de la especialización de los individuos, con jerarquías gerenciales en las cuales la toma de decisiones estaba claramente separada de la ejecución. El rendimiento se estimaba en términos de cantidades, dividendos sobre las acciones y prestigio de la industria.

Las características negativas, como la gestión rígida y las estructuras de control, han sido remplazadas por criterios positivos que ponen énfasis en el personal y el rendimiento.

### 2. LA CULTURA DEL PROCESO

Hace veinte años comenzó a aparecer la explosión de la tecnología, junto con la flexibilidad y el interés por el consumidor como fuerzas dominantes del mercado; esto impulsó a las organizaciones a apartarse de la cultura funcional tradicional; como resultado se comenzó a organizar el trabajo de manera diferente, se redefinieron los valores y las relaciones con los empleados, vino la necesidad de priorizar los esfuerzos de los equipos y de los procesos más que la especialización y el rendimiento individual.

La cultura funcional es la que ha predominado hasta hace unos años; en ella el trabajo se organiza de acuerdo con líneas jerárquicas funcionales.

Al organizar el trabajo de manera diferente, se redefinieron los valores y las relaciones con los empleados, vino la necesidad de priorizar los esfuerzos de los equipos y de los procesos más que la especialización y el rendimiento individual.

Los empleados exitosos en las culturas del proceso son aquellos que valoran el servicio y necesitan estar integrados a un equipo –personas tenaces que trabajan mejor cuando son “influidos” antes que “dirigidos” o “mandados”. Las prioridades estratégicas contemplan en primer lugar la satisfacción del cliente, seguida por la confiabilidad, la tecnología y finalmente la flexibilidad. Las características predominantes son maximizar la satisfacción del cliente y mejorar permanentemente las operaciones.

### 3. CULTURA BASADA EN EL TIEMPO

La cultura basada en el tiempo busca otras maneras de reducir los costos y lanzar nuevos productos y servicios al mercado a un ritmo cada vez más acelerado.

Busca otras maneras de reducir los costos y lanzar nuevos productos y servicios al mercado a un ritmo cada vez más acelerado. Este tipo de organizaciones están destinadas a maximizar los rendimientos sobre los activos fijos, la flexibilidad y la agilidad técnica; las culturas basadas en el tiempo también limitan los niveles de las jerarquías gerenciales, mientras promueven el uso de grupos de trabajo. Los individuos son alentados a desarrollar destrezas y competencias multifuncionales, la rentabilidad de la organización se estima a través de medidas más dinámicas como la posición competitiva que logran los nuevos productos o servicios en el mercado y el Valor Económico Agregado (VEA) el cual se determina así:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas} \\ - \text{Costo de ventas} \\ \hline \text{Margen bruto} \\ - \text{Gastos generales} \\ \hline \text{Valor Económico Agregado} \end{array}$$

Las prioridades estratégicas de esta cultura son: la flexibilidad, la agilidad, la tecnología, la innovación, las necesidades del consumidor/cliente, la confiabilidad, la calidad, el sentido de la urgencia y el aprovechar las oportunidades. Procura imponerse en los mercados durante sus fases de alta rentabilidad, y luego se desplaza hacia nuevas oportunidades cuando esos mercados alcanzan un estado de madurez y producen más bajos rendimientos. Se adelanta al consumidor en la definición de las nuevas aplicaciones, oportunidades y productos que crean nuevos mercados y nuevas fuentes de valor.

*El nexo entre cultura y remuneración se da en la medida en que la remuneración debe asumir un rol decisivo no sólo para premiar y motivar a los individuos, sino para llevar adelante la organización.* Las estrategias empresariales son múltiples, se trate del rescate de valores individuales o colectivos, de mecanismos fijos o variables, de la recompensa a la actividad o a los resultados. Los conceptos fundamentales que se sigan, estructuran un determinado sistema salarial, y éste es consecuencia de la cultura empresarial y de su planeamiento estratégico.

El nexo entre cultura y remuneración se da en la medida en que la remuneración debe asumir un rol decisivo no sólo para premiar y motivar a los individuos, sino para llevar adelante la organización.

Las organizaciones funcionales, que se concentran en la estabilidad, la rutina, la confiabilidad, los recursos y la especialización necesitan programas de remuneración que atraigan y retengan a los individuos, que proporcionen seguridad en el largo plazo y reconozcan las diferencias en tareas y responsabilidades individuales; *sus sistemas salariales suelen concentrarse en las funciones definidas y en el rendimiento individual.* Los incentivos están limitados a ciertos individuos, los incrementos por mérito es la práctica más común y las prestaciones o los beneficios son sumamente importantes y están relacionados con la antigüedad en la empresa.

*Las organizaciones orientadas al proceso, con su objetivo puesto en el consumidor, también enfatizan la equidad interna, pero comparando los equipos más que los individuos.* Las comparaciones externas con lo que el resto del mercado está pagando son importantes sólo cuando sirven para atraer nuevos talentos. Una vez que el personal está en las organizaciones, sus recompensas salariales son proporcionales a su rendimiento y a la adquisición de nuevas habilidades y competencias. El nuevo ambiente laboral modifica la fuerza de trabajo de mecanizada a intelectual; ello requiere el compromiso de la organización para que los empleados adquieran nuevas habilidades y competencias y premiarlos por ello.

Las organizaciones orientadas al proceso enfatizan la equidad interna, pero comparando los equipos más que los individuos.

Una vez que el personal está en las organizaciones, sus recompensas salariales son proporcionales a su rendimiento y a la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

*Las organizaciones basadas en el tiempo priorizan la flexibilidad y la rapidez, antes que las relaciones a largo plazo y ponen poco énfasis en la equidad interna.* Debido a su necesidad de conseguir rápidamente el personal apropiado para los roles adecuados, son mucho más propensas a las comparaciones con el mercado externo.

Las organizaciones basadas en el tiempo priorizan la flexibilidad y la rapidez, antes que las relaciones a largo plazo y ponen poco énfasis en la equidad interna.

Es probable que muchos empleados sean merecedores de incentivos, pero las medidas para el pago son mucho más estrictas, ya que el objetivo aquí está puesto más sobre los resultados inmediatos con incentivos solamente durante la vigencia del proyecto.

Dado que el sistema salarial está correlacionado con la cultura organizacional imperante o la nueva cultura que se quiera impulsar, es necesario definir la filosofía como un instrumento de refuerzo positivo que señala los valores empresariales que necesita la organización y, en esa medida, las calidades de los empleados que son necesarias para aplicar a tales valores. Las conductas se premiarán, por ejemplo, flexibilidad, trabajo en equipo, iniciativa, niveles de responsabilidad por toma de decisiones, especialización o satisfacción del cliente. En esta medida el sistema de remuneración ayuda en la práctica a comunicar tal visión.

Por su parte en la estrategia de la organización se involucran metas y procesos utilizados para acercarse a la visión; la organización debe definirlos y determinar su estructura y organización del trabajo. En esta medida el sistema compensatorio debe reflejar el tipo de resultados que se pretenden incentivar, por ejemplo: cantidad de productos que ingresan al mercado, cobertura del mercado, productividad, eficiencia.

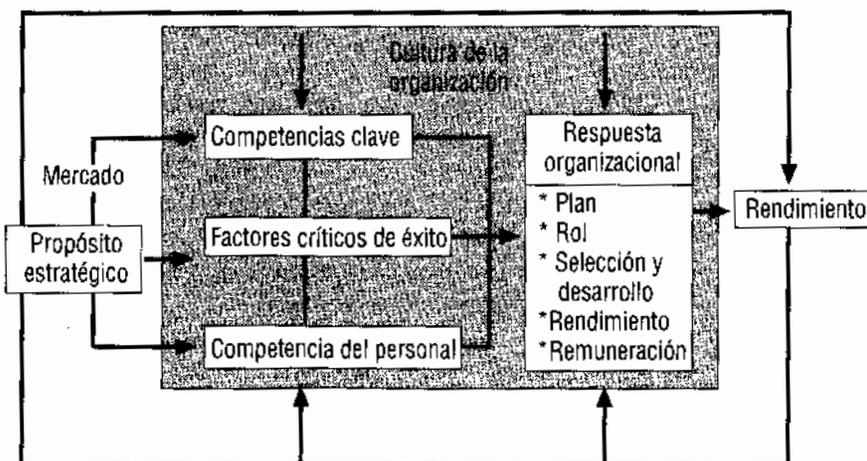


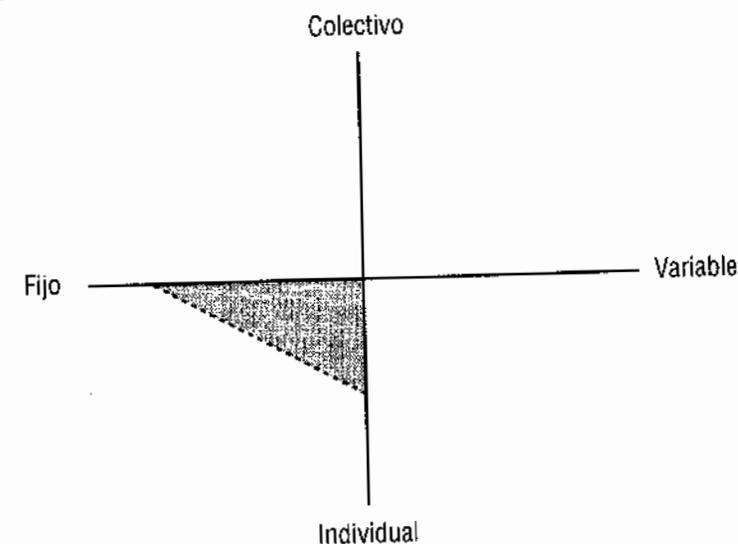
Figura 11.2 Proceso de sincronización organizacional.

Tomado de Flannery, *Personas, desempeño y pago*.

## LAS TENDENCIAS DE REMUNERACIÓN

En el tradicional tipo de organización funcional de hace algunos años los sistemas salariales se restringían exclusivamente a la estructura de sueldos básicos determinados por la complejidad del puesto de trabajo y la competitividad de tales salarios frente al mercado laboral destacando en la complejidad factores de dominio frente al puesto actual, de manera individual, y no las capacidades para el trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad. Respecto a los incrementos de sueldo, éstos se otorgaban por factores como antigüedad, ajuste por costo de vida y reajustes periódicos por méritos. Como complemento se tenían unas prestaciones o beneficios costosos y adecuados al único perfil tradicional de los empleados o trabajadores.

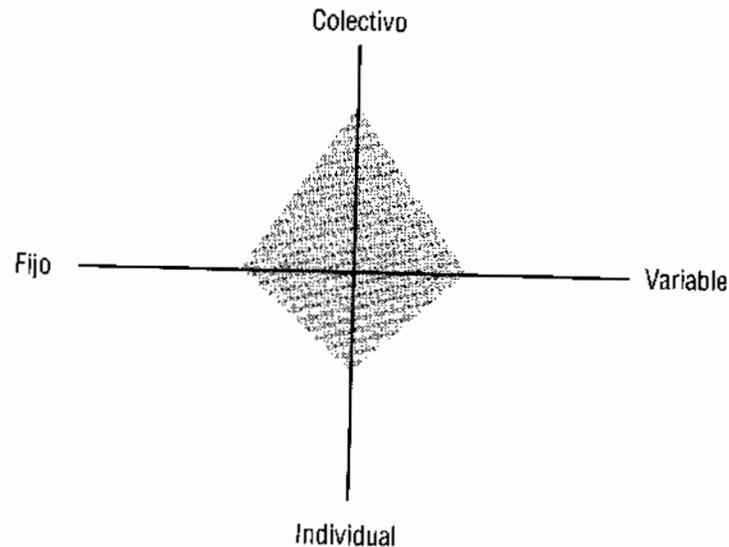
De Alberto Fernández C.<sup>4</sup> se ha tomado la siguiente figura adaptada del modelo social empresarial, regulado y liberal de L. Ilueca; considerando que el cuadrante variable-individual incluye también orientación hacia resultados.



Los niveles de salario básico relacionados con la complejidad del puesto y el sistema de promoción en los

4 Alberto Fernández C., *Gestión integrada de recursos humanos*, Madrid, Editorial Deusto, 1993.

diferentes niveles jerárquicos pierden preponderancia en organizaciones estructuradas por procesos en los cuales se inicia un enfoque hacia el crecimiento lateral de su talento humano, el reconocimiento de trabajo en equipo y las recompensas por rendimiento a través de diferentes tipos de incentivos de carácter individual y especialmente de carácter grupal. Es a través de indicadores de productividad, satisfacción del cliente, calidad, valor económico agregado, etc., que se estiman los ingresos salariales.



En los últimos años se han desarrollado los sistemas de remuneración, reconociendo al empleado por la adquisición y el desarrollo de destrezas, conocimientos y características de conducta que le permitan a las organizaciones ser más flexibles.

En los últimos años se han desarrollado los sistemas de remuneración, reconociendo al empleado por la adquisición y el desarrollo de destrezas, conocimientos y características de conducta que le permitan a las organizaciones ser más flexibles, adaptarse más ágilmente al mercado y respaldar cambios laborales; se trata de contar con un talento humano polivalente con un mayor conocimiento de los procesos y que acceda más fácilmente a los cambios tecnológicos, que le permita asumir nuevas responsabilidades y el rediseño permanente de su puesto de trabajo, que respalde los valores y conductas requeridas en un nuevo rol. Esto implica implementar mecanismos de control para determinar los niveles de habilidad-competencia que va adquiriendo el empleado y su relación con el rol dentro de la empresa.

Existen múltiples factores a considerar en el diseño del sistema como son su integración o sincronización con la misión y visión de la empresa. El definir el concepto de un rendimiento superior o excepcional en términos de calidad, agilidad, servicio u otros atributos empresariales que generan valor es de por sí una tarea de análisis profundo, incluyendo el análisis psicológico, para determinar por ejemplo, qué hace más receptivo al empleado para con los clientes.

El factor que más desarrollo ha tenido en las tendencias actuales de remuneración es su vinculación con el rendimiento a través de los mecanismos de incentivos, si bien es cierto se trata de una reactivación, en esta ocasión permite de un lado hacerlo extensivo a todos los niveles de la organización y no solamente a los directivos o personal de ventas; además, no es simplemente aplicable a título individual sino sobre todo a los equipos de trabajo o de proyecto, sustentados en una adecuada planificación que le permite las salvaguardias suficientes tanto para la salud del trabajador como para la transparencia del sistema. Bajo este esquema los empleados asumen más riesgos pero tendrán derecho a mejores recompensas. Estos sistemas recientes requieren una mayor exigencia administrativa tanto desde el punto de vista de la planeación como del control y la comunicación.

En adición a la combinación asignaciones básicas y pago por incentivos, otro aspecto importante es que los nuevos sistemas de remuneración marcan una tendencia hacia la remuneración del equipo; en este sentido la cultura funcional había dado énfasis exclusivo a los niveles de complejidad del puesto y a las calidades individuales de sus ocupantes, con definiciones o diseños de carrera ascendente. En la cultura del proceso, es fundamental el esfuerzo en equipo con el objetivo de mejorar la calidad y satisfacer al cliente; esto se refleja en el sistema compensatorio, el cual complementa la remuneración según los niveles de complejidad del puesto, con la remuneración de acuerdo con rendimientos no sólo individuales sino como miembros de un equipo. En las culturas basadas en el tiempo los incentivos se otorgan con mayor énfasis a los equipos de proyectos cuya vida dentro de la organización no es de carácter

El factor que más desarrollo ha tenido en las tendencias actuales de remuneración es su vinculación con el rendimiento a través de los mecanismos de incentivos.

En adición a la combinación asignaciones básicas y pago por incentivos, otro aspecto importante es que los nuevos sistemas de remuneración marcan una tendencia hacia la remuneración del equipo.

permanente, como en los equipos de trabajo; por tanto el riesgo es mayor y también la recompensa cuando el proyecto es exitoso.

### Los beneficios o prestaciones y sus tendencias

Los beneficios o prestaciones también constituyen una herramienta dinámica, adaptable a las expectativas personales y a las metas y valores organizacionales, en esta medida las prestaciones flexibles responden a tal estrategia. Para una organización funcional es muy importante el mensaje de estabilidad que envía a sus empleados mediante programas de jubilación atractivos; para otra estructurada mediante procesos, el mensaje se puede enviar a través de programas educacionales que le permitan al trabajador ampliar sus competencias, o mediante la flexibilidad de horarios, o el sentido de responsabilidad por la rentabilidad de la empresa, que por ejemplo, puede generar la utilización racional de los servicios médicos e incapacidades y que serían compensados mediante flexibilidad en días de descanso.

En la organización funcional se premia la antigüedad que el trabajador tenga en la empresa mediante mecanismos como el otorgar días de vacaciones en proporción a los años de servicio. En las organizaciones estructuradas por procesos, los empleados con mayor frecuencia comparten los costos de las prestaciones, no se hace énfasis en la antigüedad y en general los paquetes de beneficios son menores que en las empresas funcionales, pero sumados incentivos y las escalas de asignaciones básicas conforman paquetes competitivos. Como se vio en el capítulo correspondiente, los programas de prestaciones flexibles hacen que en este tipo de organizaciones los trabajadores perciban con mayor nitidez la importancia del régimen prestacional y su utilización racional; en éstos los sistemas o mecanismos de comunicación adquieren gran importancia.

## PAPEL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN SALARIAL

Se parte del principio que en la gestión empresarial el área de recursos humanos tiene un sentido fundamentalmente asesor: propone políticas, da consejo y presta servicios especializados. En esta medida debe proponer un sistema salarial coherente con las demás técnicas y herramientas de administración del talento humano como son la programación y evaluación del desempeño, la selección, la capacitación, la planeación y el desarrollo del personal; solamente así será importante su aporte a la productividad organizacional. Por su parte, los gerentes de línea son los responsables directos de la gestión. El departamento de recursos humanos se debe convertir en un apoyo y no en una traba burocrática para la gestión del personal por parte de los jefes de línea.

Si nos encontramos en una organización estructurada por procesos, en la selección del personal tiene importancia la capacidad de adaptación del candidato al trabajo en equipo. La programación y evaluación del desempeño tendrán características participativas mediante la fijación de objetivos coherentes con la visión organizacional y mediante evaluaciones del tipo "360°"; los programas de capacitación y desarrollo tendrán que respaldar la cultura organizacional, la polivalencia del trabajador, y finalmente será fundamental la evaluación del rendimiento y su íntima relación con la remuneración.

## LAS COMUNICACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES SALARIALES

La política y estrategia de la remuneración debe ser clara, explícita, para que todos los individuos en la organización conozcan por qué y cómo se remunera; en esta medida se pretende eliminar temores y crear una actitud positiva por parte de los empleados. La comunicación se debe dar en todos los sentidos y mediante mecanismos formales especialmente por parte de sus jefes. La información debe estar disponible para el empleado, incluyendo el impacto o los beneficios generados por el sistema, hasta

Se parte del principio que en la gestión empresarial el área de recursos humanos tiene un sentido fundamentalmente asesor.

La política y estrategia de la remuneración debe ser clara, explícita, para que todos los individuos en la organización conozcan por qué y cómo se remunera; en esta medida se pretende eliminar temores y crear una actitud positiva por parte de los empleados.

Principios de la remuneración dinámica: Armonizar el sistema de remuneración con las culturas valores, relacionar la remuneración con otros cambios, integrar el salario con los otros procesos de personal, democratizar el proceso salarial, combatir el mito de la compensación, evaluar los resultados, perfeccionar.

los estados financieros cuando los rendimientos de la empresa sirven como base para liquidar esos incentivos; tales comunicaciones no se limitan a informar sino que se pretende educar, esto implica conocer el por qué de la estructuración del sistema salarial.

Nuevamente se rescata de Flannery, Hofrichter y Platten<sup>5</sup> los siguientes *principios de la remuneración dinámica*:

- Armonizar el sistema de remuneración con las culturas valores y metas estratégicas de la organización.
- Relacionar la remuneración con otros cambios, de manera que los respalden y que los consoliden. Hoy el salario es mucho más que seguridad o estatus; es una herramienta que, cuando se relaciona con el rendimiento, se puede utilizar eficazmente para motivar y capacitar a los empleados, aumentar la productividad y mejorar la calidad.
- Integrar el salario con los otros procesos de personal desarrollándolo en el contexto de un sistema más complejo de recursos humanos, que incluya cómo se planea el trabajo, cómo se selecciona y desarrolla el personal para su tarea, y cómo se maneja su rendimiento.
- Democratizar el proceso salarial, hacer responsable a cada ejecutivo y jefe por su parte en el programa de remuneración especialmente en actividades cotidianas, incluida la mayoría de comunicaciones y las cuestiones específicas de rendimiento y sueldo de los individuos y equipos.
- Combatir el mito de la compensación, de manera que las políticas, los por qué y los cómo de la remuneración deberán ser conocidos por toda la organización.
- Evaluar los resultados; no es posible relacionar el sueldo con el rendimiento, si usted no puede conocer

ese rendimiento, o si usted no está dispuesto a pagar significativamente por un rendimiento superior. La remuneración puede estar basada en el rendimiento financiero, en la productividad, en el mejoramiento de la calidad, en el valor económico agregado, en el valor para accionista o en el servicio al cliente. Muchas organizaciones encuentran la combinación apropiada.

- Perfeccionar; para lograr un mejoramiento sostenido de la remuneración, no se deben abandonar los programas de compensación así estén funcionando.

*Otras sugerencias prácticas son:*

- Garantizar la participación del empleado: con ello se reduce su insatisfacción; tal participación se puede dar desde el diseño de los planes, desde la descripción del puesto de trabajo.
- Aumentar la proporción de los incentivos, lo cual proporciona la flexibilidad para que en periodos de dificultades económicas, la empresa pueda recortar costos sin tener que recurrir al despido.
- La tendencia causal más fuerte en el desempeño la ocasiona la satisfacción con el salario, más que la satisfacción sea causa del desempeño.
- La satisfacción con el salario está en función de cuánto se percibe, cuánto se percibe que reciben los demás, y las percepciones de lo que debería recibir.

5 Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten, *Personas, desempeño y pago*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1997.

# ANEXO

## El régimen de seguridad social en Colombia

Las cuotas que se aportan por concepto de seguridad social y que algunos llaman compensación social, beneficios sociales y/o servicios sociales o prestaciones, constituyen en cierto modo una compensación que permite mejorar la calidad de vida del trabajador y, por ende, una fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Estas prestaciones, reglamentadas y llamadas por la Ley 50 de 1990 (Código Sustantivo del Trabajo) prestaciones patronales comunes y prestaciones patronales especiales, son cobijadas en Colombia por el sistema de seguridad social integral (Ley 100 de 1993).

Dentro de este concepto se incluyen el sistema general de pensiones, el sistema general de seguridad social en salud y el sistema general de riesgos profesionales.

### **SISTEMA GENERAL DE PENSIONES**

El sistema general de pensiones garantiza a sus afiliados y a sus beneficiarios las siguientes pensiones y/o

prestaciones económicas: pensión de vejez, pensión de invalidez, pensión de sobrevivientes y auxilio funerario.

Para garantizar esta compensación, el sistema general de pensiones se divide en dos regímenes: el régimen solidario de prima media con prestación definida y el régimen de ahorro individual con solidaridad.

En el régimen solidario de prima media con prestación definida los aportes de los afiliados y empleadores conforman un fondo común de naturaleza pública. El monto de la pensión, la edad de jubilación y las semanas mínimas de cotización son preestablecidas.

En el régimen de ahorro individual con solidaridad, los afiliados tienen una cuenta individualizada, en la cual se abona el valor de sus cotizaciones y las de su empleador, las cotizaciones voluntarias, los bonos pensionales y los subsidios del Estado, si los hubiere, al igual que los rendimientos financieros que genere la cuenta individual. El monto de la pensión es variable y depende del monto acumulado en la cuenta, de la edad, de la modalidad de la pensión, así como de las semanas cotizadas y la rentabilidad de los ahorros.

### **RÉGIMEN SOLIDARIO DE PRIMA MEDIA CON PRESTACIÓN DEFINIDA**

#### **Pensión de vejez**

Para tener derecho a la pensión de vejez, el afiliado deberá reunir las siguientes condiciones:

- Haber cumplido cincuenta y cinco (55 años) de edad si es mujer o sesenta (60) años de edad si es hombre.
- Haber cotizado un mínimo de mil (1.000) semanas en cualquier tiempo.

*Monto de la pensión de vejez.* El monto mensual de la pensión de vejez, correspondiente a las primeras mil semanas de liquidación, será equivalente al 65% del ingreso base de liquidación; por cada 50 semanas adicionales desde las 1.000 hasta las 1.200 semanas, este porcentaje se aumentará en un 2%, llegando en este tiempo de

cotización al 73% del ingreso base de liquidación; por cada 50 semanas adicionales desde las 1.200 hasta las 1.400, este porcentaje se incrementará en 3% en lugar del 2% hasta completar un monto máximo de 85% del ingreso base de liquidación.

El valor total no podrá ser superior al 85% del ingreso base de liquidación, ni inferior a la pensión mínima de vejez (artículo 34 Ley 100 de 1993); la pensión mínima de vejez no podrá ser inferior al valor del salario mínimo legal.

*Indemnización sustitutiva de la pensión de vejez.* Las personas que habiendo cumplido la edad para obtener la pensión de vejez no hayan cotizado el mínimo de semanas exigidas y declaren su imposibilidad de continuar cotizando tendrán derecho a recibir, en sustitución, una indemnización equivalente a un salario base de liquidación promedio semanal por el número de semanas cotizadas. Al resultado así obtenido se le aplica el promedio ponderado de los porcentajes sobre los cuales haya cotizado el afiliado.

#### **Pensión de invalidez por riesgo común**

Para el sistema de seguridad social integral colombiano, se considera inválida la persona que por cualquier causa de origen no profesional, no provocada intencionalmente, hubiere perdido el 50% o más de su capacidad laboral.

Dentro de los requisitos para obtener la pensión de invalidez está: que el afiliado se encuentre cotizando al régimen y hubiere cotizado por lo menos 26 semanas al momento de producirse el estado de invalidez, o que habiendo dejado de cotizar al sistema hubiere efectuado aportes durante por lo menos veintiséis (26) semanas del año inmediatamente anterior al momento en que se produzca el estado de invalidez.

*Monto de la pensión de invalidez.* El monto de la pensión de invalidez será equivalente a:

- a) El 45% de ingreso base de liquidación más el 1.5% de dicho ingreso por cada 50 semanas de cotización que el afiliado tuviese acreditada con posterioridad a las

primeras 500 semanas de cotización cuando la disminución en su capacidad laboral sea igual o superior al 50% e inferior al 66%.

- b) El 54% de ingreso base de liquidación más el 2% de dicho ingreso por cada 50 semanas de cotización que el afiliado tuviese acreditadas con anterioridad a las primeras 800 semanas, cuando la disminución de la capacidad laboral es igual o superior al 66%.

La pensión por invalidez no podrá ser superior al 75% del ingreso base de liquidación.

*Revisión de las pensiones de invalidez.* El estado de invalidez podrá revisarse:

- a) Por solicitud de la entidad de previsión o seguridad social correspondiente cada tres (3) años con el fin de ratificar, modificar o dejar sin efecto el dictamen que sirvió de base para la liquidación de la pensión que disfruta su beneficiario y proceder a la extinción, disminución o aumento de la misma, si a ello hubiere lugar.

El pensionado tendrá un plazo de tres (3) meses contados a partir de la fecha de dicha solicitud para someterse a la respectiva revisión del estado de invalidez. Si el pensionado no se presenta o no permite la revisión, se suspenderá el pago de la pensión. Transcurridos doce (12) meses contados desde la misma fecha sin que el pensionado se presente o permita el examen, la pensión prescribirá.

- b) Por solicitud del pensionado, en cualquier tiempo, a su costa. El afiliado que al momento de invalidarse no hubiere reunido los requisitos exigidos para la pensión de invalidez, tendrá derecho a recibir en sustitución el equivalente a la indemnización que le hubiere correspondido en el caso de la indemnización sustitutiva de la pensión de vejez.

### **Pensión de sobrevivientes**

Tendrán derecho a la pensión de sobrevivientes quienes hayan cumplido los siguientes requisitos:

- a) Los miembros del grupo familiar del pensionado por vejez o invalidez por riesgo común que fallezca.
- b) Los miembros del grupo familiar del afiliado que fallezca, siempre que éste hubiere cumplido alguno de los siguientes requisitos:
- Que el afiliado se encuentre cotizando al sistema, y hubiere cotizado por lo menos veintiséis (26) semanas al momento de la muerte.
  - Que habiendo dejado de cotizar al sistema, hubiere efectuado aportes por lo menos veintiséis (26) semanas del año inmediatamente anterior al momento en que se produzca la muerte.

*Monto de la pensión de sobrevivientes.* El monto mensual de la pensión de sobrevivientes por muerte del pensionado será igual al 100% de la pensión que aquél disfrutaba.

El monto mensual de la pensión total de sobrevivientes por muerte del afiliado será igual al 45% del ingreso base de liquidación más 2% de dicho ingreso por cada 50 semanas adicionales de cotización a las 500 primeras semanas de cotización, sin que exceda 75% del ingreso base de liquidación.

Ahora bien, los miembros del grupo familiar del afiliado que al momento de su muerte no hubiese reunido los requisitos exigidos, tendrán derecho a recibir en sustitución una indemnización equivalente a la que hubiera correspondido en el caso de indemnización sustitutiva de la pensión de vejez.

*Mesada adicional.* Los pensionados por vejez o jubilación, invalidez y sustitución o sobrevivencia continuarán recibiendo cada año, junto con la mesada del mes de noviembre, en la primera quincena del mes de diciembre, el valor correspondiente a una mensualidad adicional a su pensión.

*Auxilio funerario.* La persona que compruebe haber sufragado los gastos de entierro de un afiliado o pensionado tendrá derecho a recibir un auxilio funerario equivalente al último salario base de cotización, o al valor de la última mesada pensional según sea el caso, sin que este auxilio

pueda ser inferior a cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes, ni superior a diez (10) veces dicho salario.

### **RÉGIMEN DE AHORRO INDIVIDUAL CON SOLIDARIDAD**

Este régimen está basado en el ahorro proveniente de las cotizaciones y sus respectivos rendimientos financieros, lo cual da derecho al reconocimiento y pago de las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes, cuya cuantía dependerá de tales aportes y rendimientos pudiendo cotizar el afiliado periódica u ocasionalmente cotizaciones voluntarias con el fin de incrementar los saldos de sus cuentas individuales de ahorro pensional para optar por una pensión mayor o un retiro anticipado y, como dijimos anteriormente, tendrán derecho al reconocimiento y pago de las pensiones correspondientes de acuerdo con sus aportes, el rendimiento financiero de éstos y el aporte de sus empleadores.

De estos aportes, una parte se capitalizará en la cuenta individual de ahorro pensional y otra parte se destinará a cubrir pagos de primas de seguros, asesorías y administración del régimen.

#### **Pensión de vejez**

*Requisitos para obtener la pensión de vejez.* Los afiliados al régimen de ahorro individual con solidaridad tendrán derecho a una pensión de vejez, a la edad que escojan, siempre y cuando el capital acumulado en su cuenta de ahorro le permita obtener una pensión mensual superior al 110% del salario mínimo legal mensual vigente a la fecha de expedición de esta ley (Ley 100 de 1993), reajustado anualmente según la variación porcentual del índice de precios al consumidor certificado por el DANE.

Cuando a pesar de cumplir los requisitos para acceder a la pensión, el trabajador opte por continuar cotizando, el empleador estará obligado a seguir cotizando, hasta cuando el trabajador cumpla 60 años, si es mujer, y 62, si es hombre.

*Garantía de pensión mínima.* Los afiliados que a los 62 años de edad, si son hombres, y 57 años, si son mujeres,

no hayan alcanzado a generar la pensión mínima (equivalente al salario mínimo legal vigente) y hubiesen cotizado por lo menos 1.150 semanas, tendrán derecho a que el gobierno les complete la parte que les haga falta para obtener dicha pensión.

#### **Pensión de invalidez**

Los requisitos para obtener esta pensión son los mismos que para el régimen solidario de prima media con prestación definida, dicha pensión se financiará con la cuenta de ahorro individual y la suma adicional que sea necesaria para completar el monto de la pensión; esta última estará a cargo de la aseguradora con la cual se haya contratado el seguro de invalidez y de sobrevivientes.

Si por algún motivo, el afiliado se invalida sin cumplir los requisitos para acceder a una pensión, se le entregará la totalidad del saldo abonado en su cuenta individual de ahorro pensional incluidos los rendimientos financieros; no obstante, el afiliado podrá seguir cotizando en su cuenta de ahorro individual a fin de constituir el capital necesario para acceder a una pensión de vejez.

#### **Pensión de sobrevivientes**

Los requisitos para obtener la pensión de sobrevivientes son los mismos que para el régimen solidario de prima media con prestación definida, al igual que sus beneficiarios. En casos de inexistencia de beneficiarios, las sumas acumuladas en la cuenta de ahorro individual harán parte de la masa sucesoral de bienes del causante.

Cuando el afiliado fallezca sin cumplir con los requisitos para causar una pensión de sobrevivientes, se le entregará a sus beneficiarios la totalidad del saldo abonado en su cuenta individual de ahorro pensional, incluidos los rendimientos.

#### **Modalidades de las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes**

Las pensiones de vejez, invalidez y sobrevivientes podrán adoptar una de las siguientes modalidades a elección del afiliado o de los beneficiarios:

- *Renta vitalicia inmediata*

Ésta es la modalidad de pensión mediante la cual el afiliado beneficiario contrata directa e irrevocablemente con la aseguradora de su elección el pago de una renta mensual hasta su fallecimiento y el pago de pensiones de sobrevivientes en favor de sus beneficiarios por el tiempo a que ellos tengan derecho. Dichas rentas deben ser uniformes en términos contratados por valores de poder adquisitivo constante y no pueden ser inferiores a la pensión mínima vigente.

La administradora a la que hubiere estado cotizando el afiliado al momento de cumplir con las condiciones para la obtención de una pensión, será la encargada de efectuar, a nombre del pensionado, los trámites o reclamaciones que se requieran ante la respectiva aseguradora.

- *Retiro programado*

Ésta es la modalidad de pensión en la cual el afiliado o beneficiarios obtienen su pensión de la sociedad administradora, con cargo a su cuenta individual de ahorro y al bono pensional a que hubiere lugar.

Para estos efectos se calcula cada año una anualidad en unidades de valor constante igual al resultado de dividir el saldo de la cuenta de ahorro y bono pensional entre el capital necesario para financiar una unidad de renta vitalicia para el afiliado.

El retiro programado con renta vitalicia diferida es la modalidad de pensión por la cual un afiliado contrata con la aseguradora de su elección una renta vitalicia con el fin de recibir pagos mensuales a partir de una fecha determinada, reteniendo en su cuenta individual de ahorro pensional los fondos suficientes para obtener de la administradora un retiro programado, durante el periodo que medie entre la fecha en que ejerce la opción por esta modalidad y la fecha en que la renta vitalicia diferida comience a ser pagada por la aseguradora, que tampoco podrá ser inferior a la pensión mínima de vejez vigente.

## PRESTACIONES Y BENEFICIOS ADICIONALES

- Los afiliados tendrán disponibilidad del saldo de su cuenta de ahorro pensional si ésta excede del capital requerido para que el afiliado convenga una pensión, que cumpla con los requisitos exigidos por esta modalidad.
- Un auxilio funerario equivalente al último salario base de cotización o al valor correspondiente a la última mesada pensional recibida, según sea el caso, sin que pueda ser inferior a cinco (5) salarios mínimos, ni superior a diez (10) veces dicho salario.

### *De las administradoras*

- De acuerdo con el artículo 52 de la Ley 100 de 1993 y el decreto reglamentario 1888 de 1994, el régimen solidario de prima media con prestación definida es administrado por el Instituto de Seguros Sociales (ISS), y mientras subsistan, respecto de sus afiliados, por las cajas, fondos o entidades del sector público o privado en los términos establecidos en la ley.
- De acuerdo con el artículo 90 de la Ley 100 de 1993 y el artículo 35 del decreto 692 de marzo 29 de 1994, las administradoras de régimen de ahorro individual con solidaridad son las administradoras de fondos de pensiones y/o sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, cuya creación haya sido autorizada por la Superintendencia Bancaria, de conformidad con sus facultades legales.

### *De las cotizaciones*

Tomando como base de cálculo el salario mensual, los trabajadores dependientes afiliados como los empleadores están obligados a cotizar los siguientes aportes, que estarán cubiertos el 75% por el empleador y el 25% por el afiliado.

Empleador	: 10.125%
Trabajador con menos de 4 salarios mínimos	: 3.375%
Total	: 13.500%

Empleador	:	10.125%
Trabajador con 4 o más salarios mínimos:		4.375%
Total	:	14.500%

### Afiliaciones

Salvo excepciones previstas en la ley, las afiliaciones al sistema general de pensiones son obligatorias para:

- Todas las personas nacionales o extranjeras vinculadas mediante contrato de trabajo que se rija por las normas colombianas.
- Todas aquellas personas colombianas que vivan en el exterior, vinculadas mediante contratos de trabajo que se rijan por las normas colombianas, salvo cuando demuestren estar afiliadas a otro sistema de pensiones en el respectivo país.
- Los servidores públicos.
- Los beneficiarios de subsidios del fondo de solidaridad.

Son voluntarias para:

- Los trabajadores independientes y en general todas las personas residentes en el país, y los colombianos domiciliados en el exterior.
- Los extranjeros que en virtud de un contrato de trabajo permanezcan en el país, y no estén cubiertos por algún régimen de su país de origen o de cualquier otro.

## EL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD

Los objetivos del sistema general de seguridad social en salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio de todos los niveles de atención.

Todo colombiano participará en el servicio esencial de salud en condición de afiliado. Existen dos tipos:

- Los de régimen contributivo que son las personas vinculadas mediante contrato de trabajo, los servidores

públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.

- Los de régimen subsidiado integrado por personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización.

## RÉGIMEN CONTRIBUTIVO

El régimen contributivo es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al sistema general de seguridad social en salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o su concurrencia entre éste y su empleador.

### Monto y distribución de las cotizaciones

Cotización máxima: será máximo del 12% del salario base de cotización, el cual no podrá ser inferior al salario mínimo. Dos terceras (2/3) partes (66.66%) estarán a cargo del empleador y una tercera (1/3) parte, del trabajador.

Un punto de la cotización será trasladado al fondo de solidaridad y garantía para contribuir a la financiación de los beneficios del régimen subsidiado.

El régimen contributivo reconocerá, de acuerdo con el decreto 1295 de 1994 en su artículo 98, las incapacidades generadas en enfermedad general y las licencias de maternidad.

La prestación de los servicios de salud derivados de enfermedad profesional y accidente de trabajo, deberá ser organizada por la Entidad Promotora de Salud. Estos servicios se financian con cargo a la cotización del régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

### Administración del régimen contributivo

Las Entidades Promotoras de Salud recaudarán las cotizaciones obligatorias de los afiliados, por delegación

del Fondo de Solidaridad y Garantía. De este monto descontarán el valor de las Unidades de Pago por Capitalización UPC fijadas para el plan de salud obligatorio, y trasladará la diferencia al Fondo de Solidaridad y Garantía a más tardar el primer día hábil siguiente a la fecha límite establecida para el pago de las cotizaciones.

Las Entidades Promotoras de Salud pueden prestar sus servicios a través de entidades propias o ajenas denominadas Instituciones Prestadoras de Salud (IPS).

### De los pagos moderadores

Los afiliados y beneficiarios del Sistema General de Seguridad Social estarán sujetos a pagos compartidos, cuotas moderadoras y deducibles.

Para los afiliados cotizantes, estos pagos se aplicarán con el exclusivo objetivo de racionalizar el uso de servicios del sistema. En el caso de los demás beneficiarios, los pagos mencionados se aplicarán también para complementar la financiación del Plan Obligatorio de Salud (POS).

En el acuerdo No. 030 del Consejo Nacional se acordaron las siguientes cuotas moderadoras y copagos, a partir del 1o. de febrero de 1997.

Algunas actividades y procedimientos no están sujetos a pagos ni a cuotas moderadoras. Entre éstos se encuentran:

- Servicios de promoción y prevención
- Programas de control en atención materno-infantil
- Programas de control en atención de enfermedades transmisibles
- Enfermedades catastróficas de alto costo
- La atención inicial de urgencias (problemas que requieran atención inmediata).

### OTRAS COMPENSACIONES PATRONALES

*Seguro por riesgos profesionales:* El empleador puede asegurar, íntegramente a su cargo, en una compañía de seguros, los riesgos por accidente de trabajo y enfermedad profesional.

*Auxilio monetario por enfermedad no profesional:* El valor de estos auxilios asumidos por las EPS son: hasta por ciento ochenta (180) días, así: 2/3 partes del salario durante los primeros noventa (90) días y la mitad del salario por el tiempo restante. En caso de salarios variables se tiene en cuenta el salario promedio devengado en el año de servicios anterior a la fecha en la cual empezó la incapacidad o en todo el tiempo de servicios si no alcanzare un (1) año.

*Suministro de calzado y vestido de labor:* Todo empleador que habitualmente ocupe uno o más trabajadores permanentemente, deberá suministrar cada cuatro (4) meses en forma gratuita un par de zapatos y un vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta de dos (2) veces el salario mínimo vigente (30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre).

*Descanso remunerado en la época de parto:* Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce (12) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al entrar a disfrutar el descanso.

*Descanso remunerado en caso de aborto:* En caso de que una trabajadora sufra un aborto se le concederá una licencia de dos a cuatro (2 a 4) semanas remuneradas.

*Descanso remunerado durante la lactancia:* Se deben conceder dos (2) descansos de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada, para amamantar a su hijo, sin descuento alguno en salario, por seis (6) meses.

*Escuelas y especialización:* Escuelas primarias: las empresas de capital de ochocientos mil pesos (\$800.000) o más están obligadas a establecer y sostener escuelas primarias para los hijos de los trabajadores cuando los

lugares de los trabajos estén situados a más de dos (2) kilómetros de las poblaciones en donde funcionen las escuelas oficiales y siempre que haya al menos 20 niños.

En caso de tener 500 trabajadores, las empresas están obligadas a costear estudios de especialización técnica a sus trabajadores o a sus hijos.

*Seguro de vida colectivo:* Toda empresa de carácter permanente debe tomar a su cargo el seguro de vida colectivo de todos sus trabajadores, cuyo valor será:

- Un mes de salario por cada año de servicios continuos o discontinuos liquidados en la misma forma que el auxilio de cesantía, sin que el valor del seguro sea inferior a doce (12) meses, ni exceda cien (100) veces el salario mínimo.
- En caso de accidente de trabajo, el seguro debe ser dos (2) veces el mencionado en el párrafo anterior, sin exceder doscientas (200) veces el salario mínimo.

## **SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES**

### **INVALIDEZ POR ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL**

En el régimen de ahorro individual con solidaridad, los seguros para amparar la invalidez por riesgo común y por accidente de trabajo o enfermedad profesional podrán ser contratados de manera conjunta con una misma compañía de seguros.

La compañía de seguros señalará el monto de la cotización para el seguro de accidentes de trabajo y enfermedad profesional a cargo del empleador y dejará de ser obligatoria la cotización al Instituto de Seguros Sociales.

Ahora bien, cuando un afiliado al régimen de ahorro individual con solidaridad se invalide por accidente de

trabajo o enfermedad profesional, además de la pensión por invalidez que cubre la cotización a cargo del empleador, se le entregará la totalidad del saldo abonado en su cuenta de ahorro individual pensional y, en este caso, no habrá lugar a bono pensional.

Las Empresas Promotoras de la Salud (EPS) prestarán los servicios de salud derivados de los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales y repetirán contra las Administradoras de los Riesgos Profesionales (ARP).

En caso de que el afiliado al sistema de ahorro individual con solidaridad muera por accidente de trabajo o enfermedad profesional, no habrá lugar a bono pensional y el saldo de la cuenta individual de ahorro pensional podrá utilizarse para incrementar el valor de la pensión que se financia con la cotización del empleador, si el afiliado así lo hubiere estipulado o los beneficiarios lo acuerdan. En caso contrario, hará parte de la masa sucesoral del causante. Si no hubiere causahabientes, se destinarán al financiamiento de la garantía estatal de pensiones mínimas.

### **AFILIACIÓN Y APORTES A LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR**

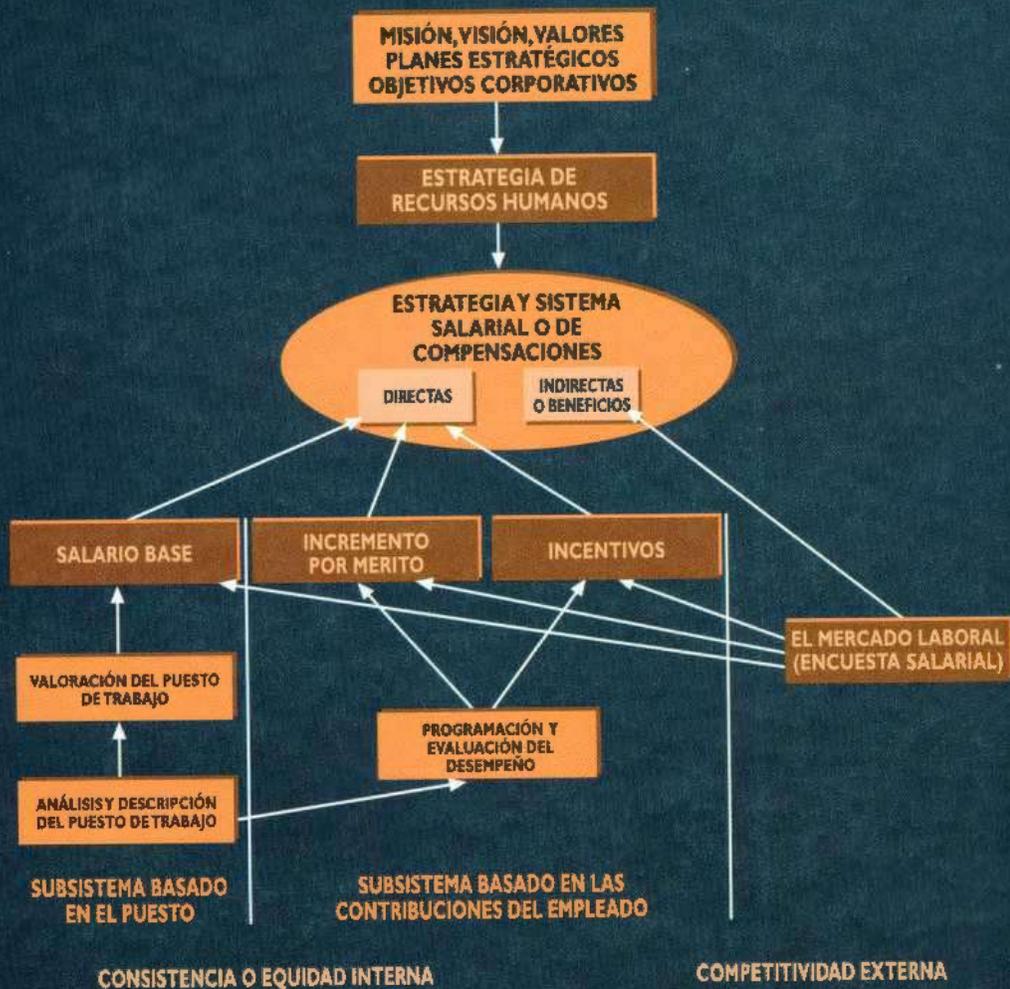
Las cajas de compensación familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro que cumplen funciones de seguridad social y administran todo lo relacionado con el subsidio familiar.

En materia prestacional, las cajas de compensación atienden básicamente el pago de subsidio familiar en dinero, en servicio o en especie y ofrecen servicios de:

- Salud
- Programas de nutrición y mercadeo de productos alimenticios
- Educación integral y continua, capacitación y servicios de biblioteca
- Vivienda

- Crédito de fomento para industrias familiares
- Recreación social
- Mercadeo de productos

Todos los empleadores que ocupen uno o más trabajadores permanentes están obligados a afiliarse a las cajas de compensación. El aporte equivale al 4% del monto de la respectiva nómina mensual de las compensaciones, entendiéndose como tal la totalidad de los pagos hechos por concepto de los diferentes elementos integrantes de las compensaciones (salario, extras, pagos efectuados por los descansos remunerados de ley convencionales y contractuales).



Este libro brinda al lector los conceptos, técnicas y herramientas para establecer un sistema salarial o de compensaciones en el cual el rubro "remuneración" se convierte en una auténtica inversión, encaminada a mejorar la productividad empresarial bajo los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, guiados por la misión, estrategia y objetivos organizacionales.

ISBN 13: 978-958-41-0009-2  
ISBN 10: 958-41-0009-2



9 789584 100092

**Mc  
Graw  
Hill**