

3. REMUNERACIONES Y SEGURIDAD.

¿Qué es la evaluación de puestos?.

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo, conocimientos y responsabilidad requeridos en el mismo, así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos de los problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios.

Existen diversas necesidades por las cuales deben establecerse estrategias para lograr una evaluación de puestos eficiente y eficaz.

1. Necesidad social. El mayor porcentaje de la población económicamente activa encuentra su forma de vida mediante la prestación de sus servicios en las organizaciones por vía de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social.

2. Necesidad legal. En México, en la fracción XXVII inciso b del artículo 123 constitucional aparece como requisito nulo que no obliga a las partes, aunque se establezca en el contrato, aquella que fije “un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje”. El artículo 8º de la Ley Federal del Trabajo expresa que “para trabajo igual, desempeñado en el puesto y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder salario igual”. Es posible lograr este objetivo si las remuneraciones se fijan basándose en la objetividad.

3. Necesidad económica. El empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza. No sólo con el propósito de prevenir posibles problemas sino por elemental justicia. Adicionalmente se requiere de una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. La evaluación de puestos juega un papel importante en dicho propósito.

Propósitos generales de la evaluación de puestos:

- a. Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- b. Fijar las bases para la administración de sueldos y salarios.
- c. Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- d. Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- e. Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f. Realizar la revisión periódica de salarios.

g. Establecer principios y políticas claras y precisas con la finalidad de otorgar una paga justa y equitativa al personal.

Aspectos que se pretende combatir con la evaluación.

- a) Favoritismos.
- b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios, originados precisamente por el desconocimiento de la razón de ser de las diferencias.
- c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- d) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.
- e) La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- f) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende, las intervenciones innecesarias del sindicato.

Métodos más usuales de evaluación de puestos:

a) Alineamiento. Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de evaluación, y con respecto de los puestos básicos.

b) Método de escalas por grados predeterminados. Este método se basa fundamentalmente en tres pasos:

- i. Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- ii. Elaborar una definición para cada una de ellas.
- iii. Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

c) Método de comparación de factores. En función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad, conocimiento y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de una empresa. Por este método se puede realizar la evaluación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos.

- i. La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.
- ii. Fijar un valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- iii. La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos evaluados.

d) Método de evaluación por puntos: Es un sistema técnico por el cual se determinan cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puestos. Este método consta de tres etapas:

- i. Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
- ii. Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
- iii. Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base en métodos estadísticos.

3.2. Administración de compensaciones

¿Qué es la administración de compensaciones?

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Fuentes de datos sobre compensación:

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferentes entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos.

Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior, ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos del área de compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical: Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad: Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos.

Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.