

3. MECANISMOS DE PAGO

OBJETIVO: El alumno al finalizar la unidad comprenderá la importancia de la administración salarial de una entidad.

3.1 diseño de la estructura de sueldos y salarios

El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos.) más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las beneficios que el trabajo por cuenta ajena les proporciona.

El diseño de la estructura de los sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos y a que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el manera de vida, los empleados desean sistemas de compensación que sean justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas, el correcto equilibrio, es un factor motivante para el desempeño del trabajador. Los puntos importantes a tomar en consideración para una correcta determinación de sueldos y salarios son:

- Pago justo en comparación con el pago a otros dentro de la organización.
- Compensación competitiva con la de otras organizaciones en la misma industria o localidad.
- Capacidad de pago de la organización.
- Opción de incremento salarial basado en habilidades y destrezas, en tiempo con la compañía, ó en ambas.
- El diferencial de sueldo o salario que debe existir entre empleados buenos y excelentes, y entre supervisores y subordinados.
- Reglas ó Normas de Administración: cada cuanto tiempo se debe revisar la escala de pago.

Se debe tener en cuenta las influencias internas que influyen en la política de compensaciones el valor del puesto y la capacidad de pago de la organización, también existen factores externos que influyen en los salarios que incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de vida, la inflación, los resultados de los contratos colectivos y los aspectos legales. Las organizaciones utilizan técnicas para la evaluación de puestos para determinar el valor relativo, entre ellas se encuentra el sistema de:

Jerarquización; los niveles de mayor jerarquía requieren responsabilidades, condiciones de trabajo y obligaciones de puesto más altas.

El sistema de puntos por factor; es la valuación cuantitativa en base a un total de puntos asignados.

El sistema de clasificación de puestos; es el método de valuación en una organización con el que se agrupa de acuerdo con una serie de escalas salariales predeterminadas, en este caso las descripciones de cada grado considera la magnitud de responsabilidades, destreza y educación.

Sistema de valuación por factores; permite evaluar puestos factor por factor sobre la base de una escala comparativa de elementos.

Las encuestas de sueldos y salarios determinan la equidad externa de los puestos, los datos que se obtienen facilitan el establecimiento de los sueldos y salarios adecuados en el mercado laboral de interés. Una vez valorizados los puestos y las encuestas de sueldos y salarios, se determina la escala salarial para los diferentes puestos, para ello se utiliza comúnmente el Broadbanding.

El manejo de Broadbanding fue creado para ayudar el logro de ciertos objetivos, principalmente permitir el desarrollo en las personas de un espectro más amplio de habilidades que puedan contribuir al desarrollo eficiente de sus responsabilidades.

Al mismo tiempo, permite motivar el ascenso en las organizaciones y reducir los cargos de administración asociados con la evaluación de desempeño.

El manejo de Broadbanding de pagos, atrae usualmente a las organizaciones que se mueven rápidamente y soportan entornos de cambio permanente.

Tales organizaciones requieren ser más ágiles y flexibles en el mercado; por ello han encontrado que el uso de Broadbanding complementa procesos diseñados para incrementar la velocidad de la compañía, la flexibilidad y el cálculo a la hora de tomar riesgos. El uso de banda ancha apoya esta dinámica organizacional evolutiva proveyendo una estructura menos formal.

La forma de compensación tradicional hace énfasis en la igualdad interna y enfoca la atención de los empleados en el mundo que gira a nivel interno de la compañía. Así mismo, los ayuda a experimentar de primera mano la cultura que refleja el ambiente externo en el que se desenvuelve la organización. Al usar Broadbanding, no hay progresión automática al punto medio, puesto que no hay punto medio. La oferta y demanda de talento ya no está regida por las estructuras de salarios altamente definidas, por el contrario son reflejadas por bandas de salarios informales y ambiguas que no aplican directamente a la posición del empleado.

El manejo de Broadbanding de salarios, no es para todas las organizaciones.

La explicación anterior no sugiere que el manejo de este método de salarios sea la panacea para las organizaciones. Una de las desventajas potenciales de este esquema es el retraso que produce a la administración, puede que no sea compatible con la cultura de la organización.

Así mismo, la necesidad de tener implementado un sistema de administración de

Salarios no desaparece del todo. El precio de comparación en el mercado se vuelve aún más importante pues es usado extensivamente para identificar metas de salarios.

Al implementar el manejo del esquema, la organización también puede tener que re-examinar asuntos como los incentivos de la administración entre otros factores ligados al salario tradicional. Los administradores de la línea también pueden necesitar ser retenidos para tomar decisiones frente a la compensación mientras son persuadidos nuevas y más grandes responsabilidades para su desarrollo dentro de la organización.

Algunas otras compañías han aprendido, los sistemas de pago son más efectivos cuando soportan el cambio organizacional, no cuando lo dirigen. Es mejor si la organización se prepara antes de emprender el camino hacia la implementación del uso de Broadbanding de pago, de lo contrario fracasará.

La falta de un equilibrio razonable dentro de la estructura de salarios de una planta particular puede frecuentemente ser altamente destructiva para la moral de los empleados y, por lo tanto, de la producción.

En algunas corporaciones, los buenos salarios se han enfatizado exageradamente como la clave de las relaciones satisfactorias de personal.

Ocasionalmente, algún patrón asegura que "los trabajadores solamente se interesan por la cuantía de su sobre pago". La unilateralidad de este punto de vista ha quedado demostrado por investigaciones recientes que indican claramente que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos. Hay otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son igualmente importantes, como la realización personal, por ejemplo.

Cuatro son las consideraciones principales que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de salarios de una entidad económica:

- (1) Los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras firmas del mercado de trabajo o en la industria.
- (2) Las condiciones o situaciones financieras de la firma.
- (3) El costo de vida.
- (4) Los reglamentos oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de las disputas.

3.4 ADMINISTRACION SALARIAL

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para

comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos.

Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad.

Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado de la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación.

En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria.

En los países con economía planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional: se asignan sumas

determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Definición

En una organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Objetivos de la Administración de Salarios.

Con el establecimiento y mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- Facilitar el proceso de la planilla.

El carácter múltiple del salario.

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

El salario para las personas.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero – el hombre es capaz de empeñar gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario., Con el salario muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona en función de su poder.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión.

Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final, Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción –el trabajo- como un intento por conseguir un beneficio mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

- Es el pago de un trabajo.
- Constituye una medida de valor de un individuo en la organización.
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.
- El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su

esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleador y el empleado.

El compuesto salarial.

Hay una porción de factores internos (organizaciones) y externos (ambientales)

que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial, los cuales tienen

los siguientes factores:

- Tipología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Coyuntura económica (inflación, recesión costo de vida)
- Sindicatos y negociaciones colectivas

•Legislación laboral.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores y variables interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.