

Retribución Salarial

La compensación salarial incluye un factor directo ya sea a través de un salario base o fijo, así como cualquier reconocimiento líquido entregado a un colaborador, como lo son comisiones, bonos, incentivos, repartición de utilidades, vacaciones, aguinaldos, etc. Adicional a ello, existe un factor indirecto (no líquido), como son todas las prestaciones ya sean legales o adicionales a la ley, de las cuales el colaborador no recibe en forma directa una retribución líquida.

Hacer efectivo el reconocimiento líquido y no líquido a los colaboradores a cambio de su trabajo, es en esencia la labor de una unidad de nóminas. Sin embargo, esto no significa que se estén administrando los salarios, y más allá de eso, si se están administrando de forma adecuada o justa. No se está garantizando el apoyo a la incorporación y retención de las mejores personas dentro de una empresa.

Un Componente Estratégico

¿Por qué el administrar los salarios debe considerarse como un componente estratégico de la Gestión de Capital Humano? Para responder a ello no debemos olvidar que dicha gestión busca obtener, desarrollar y retener a trabajadores productivos. Si la compensación que el colaborador recibe no le satisface, esto afecta la productividad de la organización, y muy posiblemente produce deterioro en la calidad del entorno laboral, debido a la creación de un ambiente de quejas, ausentismos y cualquier otra forma de protesta pasiva.

Todos los colaboradores pueden tener una noción de cómo se reconoce salarialmente su trabajo en otras empresas, aunque ésta no sea una información completa o totalmente real. Sin embargo, lo que sí es más claramente visto por los trabajadores, y muy posiblemente tengan una información completa, son los salarios de personas con similares responsabilidades dentro de la misma empresa.

Buscar la igualdad interna, salarialmente hablando, es una necesidad prioritaria a ser atendida en la gestión del recurso humano, ya que al no prestarle atención, se está descuidando directamente un componente (no el único) de la motivación del personal, y por ende, el desempeño y rentabilidad misma de la empresa. Adicional a ello, si se desea retener a los colaboradores más productivos dentro de la empresa, se debe buscar inclusive ser competitivos en materia salarial fuera de la empresa.

Lógicamente, la compensación salarial no es la única forma de vincular la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección misma, el desarrollo, la evaluación del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a relacionar los esfuerzos individuales con las estrategias generales.



Una buena administración de los salarios, apoya y garantiza los siguientes componentes:

- Adquirir personal calificado: la compensación debe ser lo suficientemente competitiva para poder incorporar buenos elementos a la organización.
- Retener a los colaboradores: la rotación podrá ser menor, entre mejor retribución salarial reciban los colaboradores.
- Equidad interna y externa: el salario debe guardar una relación directa al valor relativo de los puestos, así como ser análogo a los salarios en el mercado salarial externo a la empresa.
- Reconocer el desempeño: reforzar de forma adecuada el cumplimiento de logros.
- Control de los costos: administrar salarios implica poseer también un programa racional y concordante a los costos que la empresa debe mantener.
- Cumplir con disposiciones legales.

Sistema de Administración de Salarios

Las Empresas están concientes que es indispensable realizar esfuerzos para ejecutar una adecuada administración de salarios. Los motivos por los cuales se busca un Sistema de Administración de Salarios son:

- Lograr equidad salarial interna, ya sea porque se percibe de forma directa o indirecta una desigualdad salarial entre los colaboradores de la organización.
- Conocer cómo se encuentran los salarios de la empresa versus el mercado salarial externo, para buscar una competitividad externa.
- Respaldo cualquier incremento salarial que se desee realizar.
- Conocer los rangos salariales bajo los cuales se deben contratar nuevos colaboradores.
- Orientar la compensación de la organización hacia el incremento en la productividad, buscando controlar en lo posible el costo fijo relacionado.

¿Cómo Administrar Salarios?

La administración de salarios, se basa en el conocimiento de los puestos de trabajo, principalmente a través de descripciones de puestos (puede ser también a través de observación directa o discusiones con los jefes inmediatos de los puestos). Con ello, es factible contar con la información necesaria para valorar los puestos, clasificarlos en niveles y jerarquizarlos a través de valores relativos.

La comparación contra el mercado, de igual manera, es basada en el conocimiento de los puestos del mercado contra los cuales se van a comparar los puestos de la empresa, obteniendo la información a través de encuestas salariales. Finalmente, la escala salarial es el resultado del análisis del mercado externo a la empresa y es el parámetro o la base bajo la cual es factible buscar la competitividad salarial externa. Una escala salarial normalmente cuenta con un monto salarial mínimo, medio y máximo para cada nivel de clasificación. Por lo general, el punto medio busca ser comparativo con el P-50 (mediana) del mercado salarial. Ahora bien, no basta con establecer la escala salarial dentro de una empresa, si no que se deben crear y definir las

políticas que regirán el manejo de dicha escala, así como para la implementación la misma.

Basados en nuestra experiencia, cuando una organización realiza el ejercicio completo de valoración y clasificación de puestos, análisis de mercado salarial y establecimiento de la escala salarial, los porcentajes relativos sobre el monto total de la planilla que es necesario incrementar para llegar al mínimo de la escala oscila entre un 10% y 15%. Si se desea nivelar los salarios al punto medio de la escala (meta de compensación equivalente al P-50 del mercado), el porcentaje es aún mayor.

No todas las organizaciones logran implementar la escala salarial por completo, siendo la principal razón posibles limitantes en materia de presupuesto. La práctica mínima habitual se orienta a ajustar: 1. Aquellos salarios que se encuentran más lejos de la escala (por abajo), 2. Los salarios de niveles ejecutivos, 3. Los puestos considerados mas críticos y para los cuales no se desea rotación.

Un punto muy importante está en reconocer que la mera definición de una escala salarial no soluciona ningún problema de inequidad interna o externa. Para ello, es necesario implementar dicha escala, y es ahí que muchas de estas iniciativas pueden complicarse.

Por otra parte, se debe reconocer que implementar una escala salarial no es fácil y toma tiempo (normalmente varios años), pero será un elemento fundamental para adquirir personal calificado, retener colaboradores productivos, mejorar la eficiencia y desarrollar la fuerza laboral, cubriendo de esta forma un componente estratégico de la Gestión del Capital Humano.

*Lic. Berta Haydee de Escolero
Consultor
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53.
Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com