

La única actividad que ninguna organización puede dejar de hacer, en lo que respecta a su relación con el personal, es pagarles el salario acordado. De hecho, es común hablar de departamentos de gestión de capital humano “primitivos” cuando su rol se limita primordialmente al trámite de la nómina.

Lo anterior no lo planteamos como algo negativo, simplemente estamos enfatizando la importancia que tiene la administración de los salarios en toda organización, pues es lo primero que debe funcionar bien y precisamente por ello es lo primero que debe resolver el gestor de capital humano. Lo que trataremos de plantear en este artículo, son las condiciones que deben respetarse para poder afirmar que la administración de salarios en la organización *funciona bien*. Sin duda, para lograr lo anterior se requiere de mucho más que simplemente calcular correctamente la nómina y emitir los cheques.

## Las 4 Leyes Inmutables

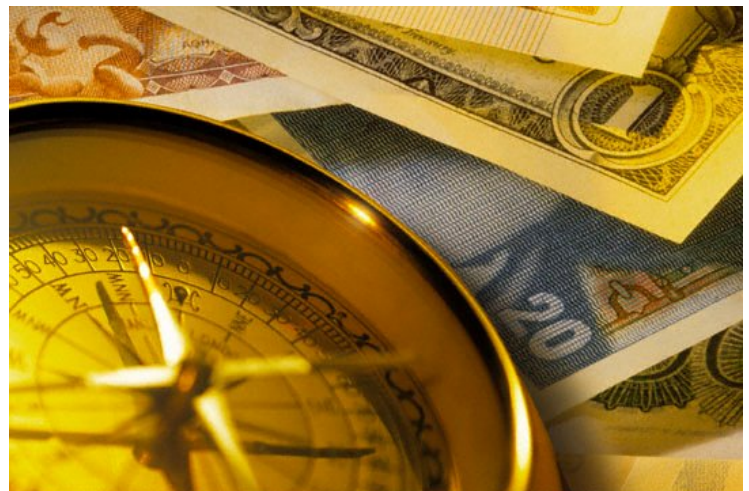
Veamos primero cuál es realmente el objetivo que busca la existencia de un programa de administración de salarios en cualquier organización: *Recompensar de manera justa y transparente el aporte de los empleados hacia la empresa, apoyando con ello al resto de iniciativas orientadas a la retención del talento*. Este objetivo simple y concreto da la pauta para reconocer cuáles son las 4 leyes inmutables de la administración de salarios:

1. El salario deberá reconocer la *magnitud* relativa de los puestos, basado en los requerimientos y responsabilidades de los mismos (“*de manera justa*”).
2. El salario deberá relacionarse con el entorno económico dentro del cual se desempeña la empresa (“*retención del talento*”).
3. El salario deberá incluir en alguna proporción el reconocimiento al éxito grupal e individual en el logro de las metas trazadas por la organización (“*el aporte de los empleados hacia la empresa*”).
4. Todos los miembros dentro de la organización deben conocer y comprender las bases sobre las cuales se calcula su salario (“*transparente*”).

## Equidad Interna – Ley # 1

La primera ley tiene que ver con equidad salarial interna, lo que en términos sencillos significa que debe existir una relación lógica entre el salario y el contenido del puesto. El conte-

nido del puesto se refiere a la complejidad, requerimientos y responsabilidades del mismo. Al relacionar el salario con el contenido del puesto, se evitan situaciones en las cuales varias personas pueden estar devengando salarios muy diferentes aun y cuando desempeñan labores que tienen similares niveles de complejidad, requerimientos y responsabilidades. La disparidad anterior siempre resulta en desmotivación e inconformidad entre el personal afectado.



Para cumplir con la primera ley, es necesario implementar un sistema mediante el cual se establezca el valor relativo de todos los puestos. Para ello existen muchos enfoques, siendo el sistema de puntos el más utilizado.

## Competitividad Salarial – Ley # 2

Al hablar de mantener una relación con el entorno económico podemos entender dos cosas: pagar lo que pagan empresas comparables o pagar lo necesario para que el personal mantenga un nivel de vida adecuado en dicho entorno.

En el primer caso, es necesario conocer el nivel salarial de otras organizaciones comparables operando dentro del mismo mercado laboral, lo cual normalmente implicará la contratación o realización de encuestas salariales. Este es el camino habitual de las organizaciones cuando buscan tomar en cuenta el entorno económico.

El segundo enfoque, el cual es muy poco utilizado, consiste en definir un nivel salarial que corresponda a un índice de nivel de vida preestablecido. Este índice se construye a partir del costo de la vida en la zona dentro de la cual se opera. Para que este enfoque funcione es indispensable haber resuelto la Ley # 1.

### Relación con el Éxito – Ley # 3

Para que el salario constituya un elemento motivador, es necesario relacionarlo con el éxito que logra la organización, así como el éxito de sus integrantes en lo individual. En este sentido debemos diferenciar entre tres posibles caminos no excluyentes:

- a) Incentivos por resultados empresariales (repartición de utilidades)
- b) Incentivos por resultados de equipo
- c) Incentivos por productividad individual

Cualquier combinación de las opciones anteriores es válida, inclusive, el aplicar las tres es lo más recomendable. La gran pregunta en este tema es ¿qué proporción de los ingresos del personal deben ser resultante de éxito y cuánto debe resultar del simple hecho de llegar a trabajar?

La práctica común dicta que el ingreso base de cualquier persona debe ser consistente con los requerimientos del entorno económico (Ley # 2), es decir, el ingreso “por llegar a trabajar” debe ser suficiente para mantener un nivel de vida adecuado. A partir de ese punto, se deben incorporar complementos salariales relacionados con el éxito grupal e individual, en donde la palabra “éxito” es sinónimo de “mejora respecto al estado previo”. Todo complemento relacionado con éxito en el desempeño debe resultar de hacer más de lo normal, mejorar el estándar, llegar más lejos que antes. En cuanto a la proporción que estos complementos deben tener respecto a los ingresos totales no hay una regla mágica, de hecho, en la medida en que el incentivo esté relacionado directamente con la mejora en los resultados económicos, teóricamente no tiene por que existir un límite.

### Claridad y Transparencia – Ley # 4

Siendo el tema salarial un tabú en muchas organizaciones, con frecuencia se cae en el error de comunicar muy poco

sobre la política salarial, lo cual deja mucho espacio para conjeturas e inconformidades.

Basta definir una guía o manual de políticas salariales que documente claramente la normativa relacionada con la valoración y clasificación de puestos, el salario meta de cada nivel de clasificación y las reglas que aplican para la asignación y modificación de salarios. También es necesario documentar la normativa relacionada con todos los complementos existentes basados en el éxito grupal e individual.

Del documento anterior la organización debe emitir un instructivo resumen dirigido a todo el personal, el cual clarifique los elementos más críticos de la política, es decir, los que deben ser del conocimiento de todas las personas para entender de dónde sale su salario. No existe herramienta más útil para la administración superior que una política clara y objetiva en materia salarial, pues ello elimina la presión que en un momento puede existir ante casos “especiales”. Cuando no existe una normativa, todos los casos son “especiales”.

### En resumen ...

Hablar de administración de salarios es hablar de la aplicación de las 4 leyes previamente descritas. Si bien, no existe un enfoque único para la aplicación de cada ley, sí está claro cuál debe ser la filosofía bajo la cual debe fundamentarse cualquier programa moderno de compensación. Hasta haber considerado todo lo anterior podemos realmente emitir los cheques de la nómina con la seguridad y tranquilidad de que nuestro sistema de administración de salarios *funciona bien*.

*Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
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