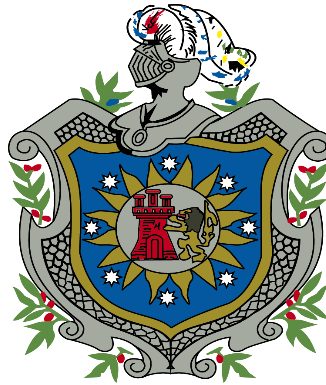


Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en administración de
empresas

Tema general: Gestión de recursos humanos

Subtema: Compensación y beneficios sociales

Autores:

Bra. Aracelly del Carmen Mondragón Murillo

Br. Danny Jossue Urbina Gómez

Tutora: Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, Nicaragua, Abril del 2017

Índice

Agradecimiento	i
Dedicatoria	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capítulo I: Aspectos generales de las compensaciones.	4
1.1 Origen de las compensaciones	4
1.2 Concepto de compensaciones	10
1.2.1 El salario para las personas.	11
1.2.2 El salario para las organizaciones.....	12
1.3 Clasificación de los salarios	14
1.4 Administración de sueldos y salarios	15
1.5 El carácter variado de los múltiples salarios	16
1.6 Composición del salario	18
1.7 Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales ...	19
1.7.1 Eficiencia y eficacia individuales.....	22
Capítulo II. Valuación y clasificación de los puestos.	23
2.1 Los métodos de valuación de puestos	23
2.1.1 Métodos de jerarquización (jobranking)	24
2.1.2 Métodos de escalas por grados predeterminados (job classification)	27
2.1.3 Métodos de comparación de factores (factor comparison)	29
2.1.4 Métodos de valuación por puntos (point rating)	32
2.2 Comisión de valuación de puestos.....	35
2.3 Clasificación de los puestos	36

2.4 Política salarial	37
2.5 Nuevos planteamientos de remuneración (remuneración fija)	39
2.6 Remuneración variable.	40
2.7 Remuneración por habilidades.....	41
2.8 Remuneración por competencias.....	43
2.9 Planes de incentivos	44
2.10 Tipos de planes de incentivos	45
2.11 Incentivos para los empleados de producción	45
2.11.1 Planes de trabajo a destajo.	46
2.11.2 Plan de producción por hora.....	47
2.11.3 Plan de incentivo por equipo o grupo	48
2.12 Incentivos para los vendedores.....	48
Capitulo III prestaciones sociales	52
3.1 Origen de las prestaciones sociales.....	52
3.2 Objetivos de los planes de prestaciones sociales	53
3.2.1 Objetivos individuales	53
3.2.2 Objetivos económicos.....	54
3.2.3 Objetivos sociales.....	54
3.3 Tipos de planes de prestaciones sociales.....	55
3.4 Planes de seguridad social privada.....	58
3.5 Beneficios flexibles de los trabajos	59
3.6 Costos de prestaciones sociales.....	61
3.7 Prestaciones de servicios personales	62
3.8 Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social.....	63
3.9 Diseños de principios de productividad	64

3.9.1 Rendimiento de la inversión	65
3.9.2 Responsabilidad mutua	65
3.9.3 Otros principios.....	66
3.10 Objetivos del plan de prestaciones sociales.....	67
Conclusiones.....	69
Bibliografía	

Agradecimiento

Primero y antes que nada, le damos gracias a Dios por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestras mentes y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Por esto agradecemos a nuestra tutora, Lic. Silvia Mejía Rivera, quien a lo largo de este tiempo nos permitió demostrar capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta investigación documental la cual hemos finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A nuestros padres quienes a lo largo de toda la vida nos han apoyado y motivado dentro de una formación académica, que creyeron en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

A nuestros Profesores a quienes les debemos gran parte de los conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad UNAN Managua la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Bra. Aracelly Mondragon Murillo

Br.Danny Jossue Urbina Gomez

Dedicatoria

La presente investigación documental está dedicada a Dios, ya que gracias a él hemos logrado concluir nuestra carrera.

A nuestros padres porque ellos nos brindaron su apoyo y sus consejos para hacer de nosotros una mejor persona.

A nuestros familiares y amigos por sus palabras y compañía, a nuestros hijos que son nuestra mayor inspiración para seguir luchando por un mejor futuro y poder realizarnos profesionalmente, y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de nuestros objetivos.

Bra. Aracelly Mondragon Murillo

Br.Danny Jossue Urbina Gomez

Valoración docente

Resumen

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial, por tal razón esta investigación se desarrolla en general sobre la gestión de recursos humanos con énfasis en la compensación y beneficios sociales.

Este seminario se realizó bajo la recopilación de información teórica de libros tales como: administración de recursos humanos y gestión de talento humano del autor Idalberto Chiavenato, administración de personal del autor Gary Dessler y Ventajas competitivas de Michael Porter.

El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

Este seminario fue realizado con el fin de analizar las compensaciones y beneficios sociales, como factores que inciden en la calidad del desempeño laboral, ya que existe la necesidad de explorar el comportamiento de las organizaciones al momento de otorgar un salario, representando para ella un costo y al mismo tiempo una inversión, en cambio para las personas significa una forma de alcanzar sus objetivos, siendo la fuente de ingresos la que define el modelo de vida de cada persona.

Se definen las generalidades de las compensaciones, marcando la teoría desde el origen de las compensaciones hasta el punto de cómo influye en la calidad del desempeño laboral.

Se señalan los tipos de compensaciones y los métodos de valuación de puestos ya que son instrumentos que abarcan ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa y justa para la determinación de los salarios adecuados.

Introducción

La presente investigación documental muestra como tema general la gestión de recursos humanos tomando como subtema las compensaciones y beneficios sociales, con el objetivo de analizar las compensaciones y beneficios sociales con base en la teoría científica existente, tomadas como factores que inciden en la calidad del desempeño laboral.

Para realizar esta investigación documental se recopiló de información teórica de autores tales como Idalberto Chiavenato con los libros administración de recursos humanos y gestión de talento humano, Gary Dessler tomando referencias de su libro administración de personal y Michael Porter con ventajas competitivas.

La bibliografía fue contrastada con la realidad presente en las relaciones labores establecidas en las empresas, tomando como referencia la calidad del desempeño laboral que genera una buena motivación.

Este trabajo contiene tres capítulos:

En el capítulo I se presentan los aspectos generales de la compensación abordando los orígenes de las compensaciones, conceptos básicos de las compensaciones, el valor del salario tanto para las personas como para las organizaciones, la clasificación de las compensaciones y la composición del salario.

En el capítulo II se aborda la valuación y clasificación de los puestos y los nuevos planteamientos de las remuneraciones haciendo énfasis en los métodos de valuación de puestos y los tipos de remuneración.

En capítulo III se abordan las generalidades de las prestaciones sociales exponiendo los objetivos de las prestaciones sociales y sus principios enmarcando la calidad del desempeño que puede generar un personal motivado.

Al final se muestran las conclusiones sintetizando los temas expuestos, destacando los aspectos más importantes en el desarrollo del contenido teniendo una mejor apreciación del documento.

Justificación

La presente investigación es un requisito esencial para optar al título de licenciatura en administración de empresas.

El tema abordado en el presente documento es gestión de recursos humanos y subtema compensación y beneficios sociales, con el propósito de suministrar una fuente de información a los estudiantes, a fin de reforzar sus conocimientos, por ello se ha desarrollado el trabajo con los datos más relevantes de autores reconocidos que presentan la teoría para ofrecer al lector información precisa y actualizada.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación documental muestra conocimientos válidos y confiables dentro del área de recursos humanos, conocimientos necesarios para el proceso de toma de decisiones sobre los beneficios que deben de otorgarse al personal que labora dentro de una organización.

Como futuros administradores de empresas es importante entender que en una época de globalización y de alta competitividad los recursos humanos juegan un papel fundamental en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, por tanto en cuanto a su alcance, esta investigación muestra que tan necesario es tener información actualizada sobre las formas de compensación y su relevancia para los colaboradores, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines.

Objetivos

General:

Analizar en base a la teoría científica existente las compensaciones y beneficios sociales, como factores que inciden en la calidad del desempeño laboral.

Específicos:

1. Definir los aspectos generales de las compensaciones y beneficios sociales para la comprensión de la relación de estos con el desempeño laboral.
2. Describir los tipos de compensaciones y los métodos de valuación de puestos como instrumento para la determinación de los salarios adecuados.
3. Puntualizar los tipos de prestaciones y beneficios sociales como políticas que inciden en el compromiso del colaborador para su buen desempeño.

Capítulo I: Aspectos generales de las compensaciones.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El nivel de las compensaciones es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

1.1 Origen de las compensaciones

La información más remota de la cual existe evidencia conduce a la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio A.C., y que, según las narraciones, se pagaban de la siguiente manera: Asignaban una unidad de trigo como forma de pago por jornal, entendiéndose este último como la paga o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor. La cantidad de alimentos asignada era entregada ya sea en forma de ración diaria, o bien, como provisión al principio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debía preocuparse de conservarla.

A la cantidad de alimentos antes mencionada se le llamaba “sila” y era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con un poco de aceite y una especie de jarabe.

Las mismas leyes de Eschuna fijaban en:

1. 20 silas diarias el salario de un segador,
2. 1 sila diaria el salario de los esclavos, y
3. silas diarias el salario de los trabajadores libres.

Es quizás en esa época cuando se empieza a otorgar un pago diferente a los trabajadores especializados en comparación con los no especializados. Por otra parte, se observa una diferencia de pago entre el trabajador libre y el esclavo.

Se consideraba que el trabajador esclavo vivía en la casa del amo y, seguramente, comía las raciones que el amo le proporcionaba y que formaban parte del ingreso. Por esa razón, el esclavo sólo recibía la mitad de la paga.

A continuación se reproduce uno de los pasajes del antiguo Egipto que ilustra la forma en que se pagaba a los trabajadores: "...Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad..." (Texto privado del Imperio Antiguo).

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron las tumbas reales. Con ello, se puede tener cierta idea de los salarios: un trabajador recibía mensualmente como promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada, algo más de 140 litros. Según los periodos en los cuales trabajaba, estas remuneraciones, convertidas al patrón cobre, correspondían a un salario que variaba entre siete y 28 debens.

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados a prestar su trabajo forzosamente (esclavos); otros poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados); y el grupo de condición jurídica libre podía ejercer su trabajo libremente.

Los esclavos eran considerados como cosas, y su trabajo como fruto físico natural. Su relación con el dueño no era propiamente laboral, sino de tipo posesional, pues éste podía enajenarlos o adquirirlos e, incluso, imponerles trabajos indignos y exigirles jornadas exhaustivas de trabajo. La actividad primordial de los esclavos era el servicio doméstico o la agricultura, es decir, generalmente se les empleaba en trabajos rudimentarios. Los esclavos propiedad del Estado trabajaban en servicios públicos. Distinta era la situación del segundo grupo, el de los trabajadores con libertad restringida, que eran considerados ya como personas.

Resulta difícil determinar los salarios de los trabajadores en la Edad Media, a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos. Además, los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo que cambiaba el valor nominal y real del salario. En aquellos tiempos, abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios. Por ejemplo, la ordenanza que expidió el rey Juan de Francia en 1351, a causa de la peste, fijó el

salario de los trabajadores en su casa en 12 denarios al día, y en seis si se les daba comida; las sirvientas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios representaron una tercera parte de aumento con respecto a los que regían antes de la peste.

En Inglaterra se dictaron las ordenanzas de 1349 y 1350, en las cuales se amenazaba con prisión al que pidiese un salario más elevado del que recibía desde hacía 20 años.

En la poca moderna, con la revolución industrial la rápida expansión del comercio en el siglo XVII planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar la cantidad de mercancías disponibles y la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el Costo para producirlas, a fin de obtener una mayor ganancia.

Para aumentar la rapidez en la producción, dividieron y subdividieron el trabajo, haciendo que los obreros se especializaran cada vez más en operaciones simples y sencillas. Pero la división del trabajo, aunque muy favorable para la rapidez, aumentaba el número de operarios y, por lo tanto, de salarios por pagar. Es entonces cuando surgieron las ideas tendientes a sustituir esas operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las máquinas aplicadas a la producción multiplicaban la rapidez y la cantidad de mercancías, reduciendo al mismo tiempo el pago de salarios. Ellas eran, por lo tanto, la solución ideal para el auge del capitalismo.

Tomando los antecedentes en México, época precortesiana, el origen de los aztecas se remonta al año 1325. Desde entonces, el pueblo azteca dio muestras de orden y organización. Por lo que respecta a la fuerza de trabajo y la organización social, los aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas calpulli (barrios), que eran porciones de tierra o parcelas. La mayoría de los miembros del calpulli eran familiares; todos se dedicaban a una misma profesión u oficio, de modo que había calpullis de agricultores, de cazadores de aves, de pescadores, de artesanos y de comerciantes.

Los aztecas pagaban sus impuestos al Estado entregando bienes, trabajando por turnos en las obras de beneficio colectivo y enviando guerreros a combatir al enemigo.

El salario que recibían los miembros del calpulli era en especie y representaba la parte que les correspondía por la repartición en el trabajo comunal. No existía un salario por una actividad específica, sino simplemente se le daba sustento, vestido y comida al jefe de la familia, además de una porción de tierra para cultivar.

En la época colonial Hernán Cortés, en su segunda carta de relación escrita al emperador Carlos V, el 30 de octubre de 1520 en Segura de la Frontera, decía: "...Hay en todos los mercados y lugares públicos todos los días muchas personas, trabajadores y maestros de todos los oficios esperando quien los alquile por sus jornales".

Así también, el salario para la mano de obra calificada encuentra sus antecedentes en la misma época, como señala Francisco Javier Clavijero, al decir: "Existieron oficiales de varios oficios, siendo primero aprendices y después maestros; destacando plateros, lapideros, carpinteros, canteros, albañiles, cantores, médicos, hechiceros, astrólogos, procuradores, etc., quienes recibían un salario por su trabajo".

Durante la Colonia, hacia el año de 1549, por medio de la cédula de Valladolid, se ordenaba que cuando los indios fueran ocupados en la previsión de bastimentos de las minas, se les debía pagar a destajo y no por jornal. Y se agregaba que el pago otorgado debía alcanzar para mantenerse cómodamente y para ahorrar para otras necesidades. Quizás éste fue el inicio del concepto de salario mínimo.

La Independencia y la Reforma durante la Independencia y la Reforma, continuó la diferencia de salarios entre los llamados peones y jornaleros con respecto a aquéllos con algún grado de capacitación u oficio. Hacia 1862, en la Estadística de la República Mexicana, de José Pérez Hernández, se señala la existencia de remuneraciones diferenciales:

1. Tenedores de libros de 600 a 3,000(Pesos mexicanos 1862)
2. Cajeros de 600 a 2,800(Pesos mexicanos 1862)
3. Dependientes de almacén y mostrador de 300 a 1,200(Pesos mexicanos 1862)
4. Cocineros de 100 a 400(Pesos mexicanos 1862)
5. Maquinistas de 500 a 2,000(Pesos mexicanos 1862)
6. Dependientes de farmacia de 250 a 1,200(Pesos mexicanos 1862)
7. Otros servicios domésticos de 48 a 100(Pesos mexicanos 1862)

8. Jornaleros de artesanía de 3 a 4 reales diarios(Pesos mexicanos 1862)
9. Gañanes o peones de 2 a 5 reales diarios(Pesos mexicanos 1862)

Con la revolución la actividad industrial en México a fines del siglo XIX se vio incrementada por las fábricas textiles que implantaban también el sistema de tiendas de raya, donde se proporcionaba a los trabajadores artículos de consumo y, posteriormente, se les descontaba de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores al pago.

Los trabajadores de las fábricas sólo provenían de dos fuentes: de los artesanos y los campesinos. A pesar de los malos salarios y de las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en gran número a las fábricas.

Se calcula que los salarios en México hacia el año de 1900, aproximadamente eran equivalentes a los que se pagaban en la mayoría de los países europeos. El dinero mexicano se basaba en el patrón plata.

En la época actual la realidad de los países de América Latina ha sufrido una transformación sustancial en todos los órdenes en los últimos años. Se han consolidado las instituciones y se han modificado los sistemas que regulan la vida nacional.

Durante la primera mitad del siglo XX, los gobiernos se dedicaron a la consolidación de la modernidad. El sindicalismo ejerció una gran presión y la incipiente industria tuvo que adaptarse a los dictados de un gobierno apoyado por las clases populares.

La legislación laboral estableció la obligación del Estado de crear una institución que determine el salario mínimo, pero no fue sino hasta 1934 cuando en México el presidente de la República, Abelardo Rodríguez, fundó la Comisión Nacional del Salario Mínimo.

Durante la década de los años sesenta, cuando se hablaba del “Milagro Mexicano”, las empresas incrementaban los sueldos de su personal con base en el desempeño y los méritos; los aumentos eran cada dos años.

La inflación era de un dígito. Aunque existían problemas sociales importantes, los gobiernos de Adolfo López Mateos y de Gustavo Díaz Ordaz orientaron su proyecto de país hacia la industrialización, con una gran influencia del estado.

Las presiones del sector obrero se tradujeron en numerosas huelgas y problemas sociales que el gobierno contuvo con mano dura.

En los inicios de los años setenta, los problemas seguían creciendo y se requería de un cambio en la estrategia. El gobierno participaría con más determinación en la vida económica, permitiendo a los sectores obreros tener más influencia. En la legislación laboral se adicionó un artículo que obliga a los patrones a revisar en forma anual los sueldos de sus trabajadores y cada dos años las condiciones generales y prestaciones de los contratos colectivos de trabajo (Valera Juárez, 2006, p. 3-13).

Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización (Chiavenato, 2008, p. 282).

En este aspecto el Código del trabajo vigente en Nicaragua establece que: El primer principio fundamental dice que el trabajo es un derecho, una responsabilidad social y goza de la especial protección del Estado. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses (Código del trabajo de Nicaragua, 1996, p. 1).

1.2 Concepto de compensaciones

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.

Debido a su gran complejidad, el salario se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una jerarquía de estatus en la organización (Chiavenato, 2007, p. 284).

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2008, p. 283).

El proceso de remuneración incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.

La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización. Como parte de las relaciones de empleo, incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados.

Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.

Es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo (Chiavenato, 2008, p. 286).

1.2.1 El salario para las personas.

El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario.

De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Las personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un objetivo intermedio: su salario. Éste permite al individuo alcanzar objetivos finales, como hemos visto en la teoría de las expectativas, que en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona (Chiavenato, 2007, p. 285).

Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la práctica, el salario constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo.

Éste define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El cheque que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico (Chiavenato, 2008, p. 287).

De igual manera se establece la forma en que el empleador deberá realizar el pago según el Art. 86. El salario se pagará en moneda de curso legal, en día de trabajo, en el lugar donde se preste el servicio, en el plazo y cuantía fijados en el contrato o derivados de la relación de trabajo, no mayor dicho plazo a una semana si se trata de obreros ni de quince días si se trata de empleados; queda a salvo el acuerdo entre el empleador y trabajador cuando por razones justificadas el salario ha de pagarse en sitio distinto. En ningún caso podrá efectuarse el pago con mercaderías, vales, fichas u otros signos representantes con que se pretenda sustituir la moneda (Código del trabajo, 1996, p. 33 - 34)

1.2.2 El salario para las organizaciones.

Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión.

Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo (Chiavenato, 2007, p. 285).

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazo.

La proporción de los salarios y las correspondientes prestaciones sociales, como parte del valor del producto o servicio que ofrece la organización, depende de su ramo de actividad. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la parte de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y las prestaciones sociales en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto respetable de dinero que debe ser muy bien administrado. De ahí la necesidad de la administración de los salarios (Chiavenato, 2008, p. 287).

En el código del trabajo se define el salario para las empresas de la siguiente manera según el Art. 17. Además de las obligaciones contenidas en otros artículos de este código, los empleadores están obligados a:

1. Pagar el salario por el trabajo realizado en el modo y tiempo convenidos con el trabajador.
2. Respetar el derecho a la libre elección de profesión u oficio y no exigir ni aceptar cualquier clase de pago para emplear al trabajador ni elaborar listas discriminatorias o realizar prácticas que restrinjan o excluyan las posibilidades de colocación de los trabajadores.

3. Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto absteniéndose de malos tratos de palabra, obra u omisión y de todo acto que pudiera afectar su dignidad y su decoro.
4. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido, sin perjuicio de que para determinadas obras o trabajos de especial naturaleza el trabajador pueda acordar con el empleador el uso de sus propias herramientas.
5. No retener las herramientas u objetos del trabajador a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo.
6. No permitir que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencia de drogas o cualquier otra condición análoga.
7. No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones.
8. No descontar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
9. Respetar el fuero sindical y no interferir en la constitución y funcionamiento de los sindicatos.
10. Conceder a los trabajadores, sin descuento de salario y beneficios sociales, el tiempo necesario para que puedan concurrir ante las autoridades, cuando hubieren sido legalmente citados a declarar como testigos, o en su calidad de demandantes o demandados en casos judiciales y administrativos.
11. Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo.
12. Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado.
13. Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada.

14. Permitir el acceso de los dirigentes o asesores del sindicato debidamente acreditados a los centros de trabajo y que se les suministre la información pertinente, vinculada a los conflictos y asuntos laborales atendidos por ellos.
15. Cumplir con las leyes y convenios colectivos que regulan el derecho de los trabajadores de participar en la gestión de las empresas.
16. Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual.
17. Alojar a los trabajadores gratuitamente en casas o locales seguros y apropiados a las condiciones locales y necesidades humanas, cuando por la naturaleza del trabajo o por requerimiento del empleador y por las dificultades o altos costos del transporte se vean precisados a permanecer en los lugares del trabajo.
18. Cumplir en general con todas las obligaciones que se deriven del cumplimiento de las disposiciones de este código, legislación laboral, convenciones colectivas, reglamento interno de trabajo y de los fallos judiciales y arbitrales y de los convenios de la OIT ratificados por Nicaragua (Código del trabajo, 1996, p. 7-9).

1.3 Clasificación de los salarios

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.

1. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).

3. El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce (Chiavenato, 2008, p. 287).

El código del trabajo define la clasificación de los salarios según el Artículo 83. De la siguiente manera- Las formas principales de estipular el salario son:

1. Por unidad de tiempo, cuando solo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado.
2. Por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución.
1. Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido (Código del trabajo de Nicaragua, 1996, p. 32 - 33).

1.4 Administración de sueldos y salarios

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los tres factores de la producción (recursos naturales, dinero acumulado y trabajo) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más capital o riqueza. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos.

La riqueza creada de esta manera generalmente se distribuye entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la

organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos.

Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos asociados de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella (Chiavenato, 2007, p. 282).

1.5 El carácter variado de los múltiples salarios

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.

Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante.

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

El salario puede ser directo o indirecto, el salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización.

El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.).

La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto.

En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo.

Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia.

Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas.

La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización (Chiavenato, 2007, p. 283).

Artículo 85. - Todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo.

Salario mínimo es la menor retribución que debe percibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada ordinaria de trabajo, de modo que le asegure la satisfacción de las necesidades básicas y vitales de un jefe de familia.

El salario mínimo será fijado por la Comisión Nacional de Salario Mínimo que se regirá conforme la ley (Código del trabajo, 1996, p. 33).

1.6 Composición del salario

Varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario.

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos factores variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los salarios. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los salarios (Chiavenato, 2007, p. 286).

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan.

La definición de los salarios es compleja e implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios.

Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, al tomar las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial.

Entre los factores internos organizacionales tenemos:

1. Tecnología en los puestos de la organización.
2. Política de recursos humanos de la organización.
3. Política salarial de la organización.
4. Desempeño y capacidad financiera de la organización.
5. Competitividad de la organización.

Entre los factores externos ambientales tenemos:

1. Situación del mercado de trabajo.
2. Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de la vida, etcétera).
3. Sindicatos y negociaciones colectivas.
4. Legislación laboral.
5. Situación del mercado de clientes.
6. Competencia en el mercado (Chiavenato, 2008, p. 287- 288).

1.7 Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales

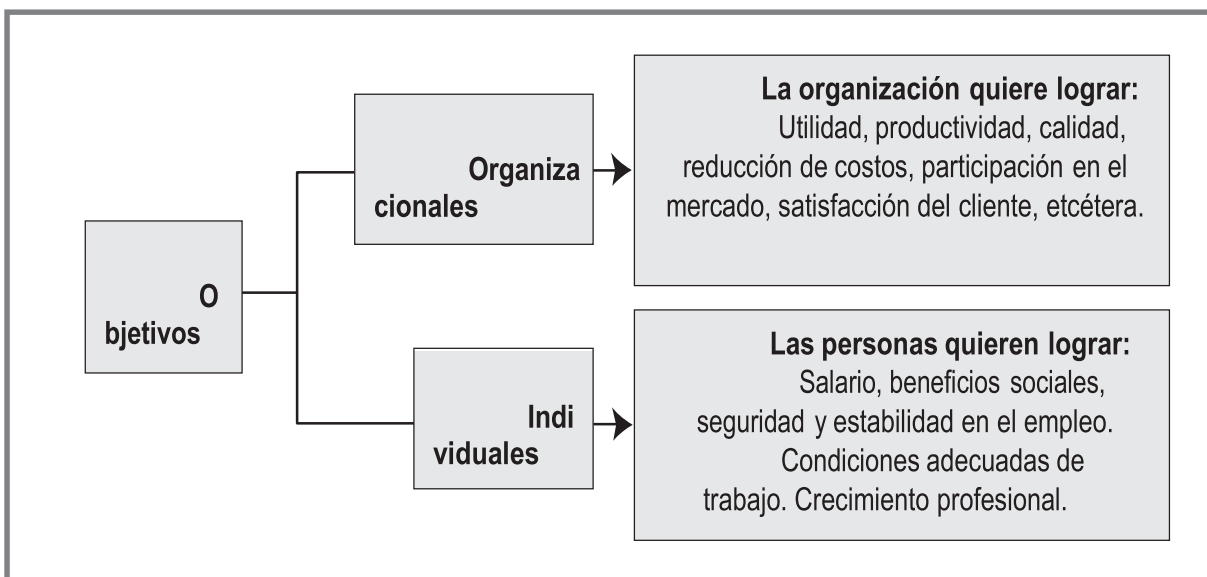
En esa situación, la relación entre personas y organización, no siempre es una relación de cooperación y mucho menos satisfactorio. Muchas veces, la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una de las partes impide o trunca el logro de los objetivos de la otra.

El conflicto que existe entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los objetivos individuales de cada uno de los integrantes es ya muy antiguo. Según algunos autores, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles.

Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización. Como si las personas fueran desechables.

Esto se debe a las exigencias que las organizaciones les imponen a las personas, midiendo su desempeño y confinándolas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en ellos mismos, como se muestra en la figura 3.1

Figura 3.1 Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.



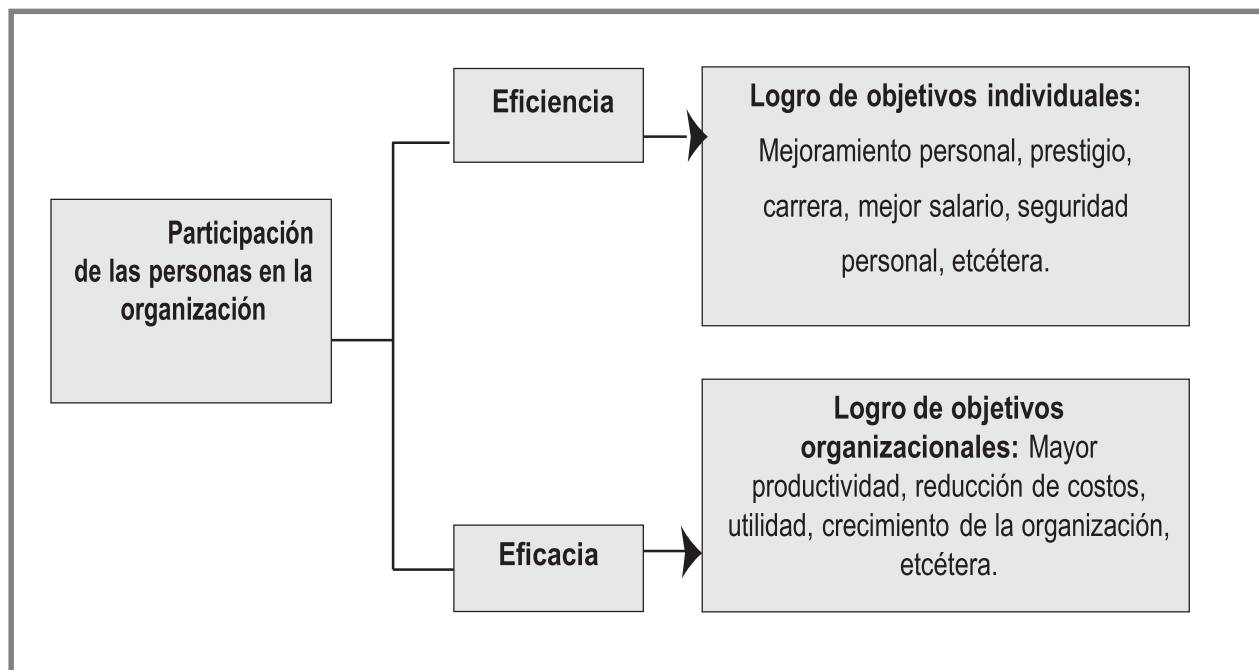
Nota: Recopilado de Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 2007 por la compañía MC GRAW HILL p. 78.

La frustración generada transforma a las personas en apáticas y sin interés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los individuales de las personas: la reducción de costos va en contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales, la

productividad no “se lleva” con el esfuerzo saludable, el orden no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía y lo que es bueno para una de las partes, no siempre es bueno para la otra. Es ahí donde está el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una de las partes obtiene ventaja, la otra generalmente queda insatisfecha, en el caso de que la solución adoptada sea del de tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Chéster Bernard en su libro “As funções do executivo” hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 3.2 (Chiavenato, 2007, p. 77-78).

Figura 3.2 Eficiencia y eficacia según Barnard.



Nota: Recopilado de Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 2007 por la compañía MC GRAW HILL p. 78.

1.7.1 Eficiencia y eficacia individuales

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales.

Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar en la vida. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración. Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario.

La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados (Chiavenato, 2007, p. 78-79).

Capítulo II. Valuación y clasificación de los puestos.

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.

La valuación de puestos es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica”.

En otras palabras, la valuación de puestos trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto. Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.

La valuación de puestos (job evaluation) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización.

En sentido estricto, la valuación de los puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad (Chiavenato, 2007, p. 287).

2.1 Los métodos de valuación de puestos

Los métodos de valuación de puestos Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal.

La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

1. Comparación básica:
 - 1.1 Puesto como un todo
 - 1.2 Puesto contra puesto
 - 1.3 Puesto contra puesto
2. Comparación no cuantitativa
 - 2.1 Puesto como un todo
 - 2.2 Jerarquización de puestos
 - 2.3 Grados predeterminados
3. Comparación cuantitativa
 - 3.1 Partes del puesto o factores
 - 3.2 Comparación de factores
 - 3.3 Valuación por puntos

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica (Chiavenato, 2007, p. 288).

2.1.1 Métodos de jerarquización (jobranking)

El método de valuación de los puestos por jerarquización también llamado método de comparación simple, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del criterio escogido como referencia básica.

Se trata del más rudimentario de los métodos de valuación de los puestos, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es analizar los puestos con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el evaluador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de jerarquización, a saber:

1. Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:
 - 1.1 Se define el criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
 - 1.2 Se definen dos puntos extremos con base en el criterio escogido:
 - 1.3 El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del criterio escogido (como el puesto más complejo o más importante).
 - 1.4 El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del criterio escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos). Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.
 - 1.5 A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (puesto a puesto) en función del criterio, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este criterio.
 - 1.6 La lista (o jerarquía) constituye una clasificación de los puestos.
2. Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.

Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:

- 2.1 Para empezar se define el criterio para comparar los puestos.
- 2.2 Se definen algunos puestos de referencia (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del criterio que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada puesto de referencia funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la

consecuente jerarquización exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la jerarquización van surgiendo otros puntos de referencia.

2.3 Los puestos de referencia se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).

2.4 Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada puesto de referencia es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos.

La definición y la claridad de los puestos de referencia constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar puestos de referencia de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el puesto de referencia, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el puesto es más o menos importante que el puesto de referencia? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.

2.5 La lista (o jerarquía) de puestos constituye una clasificación de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos.

A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación.

El método no es analítico, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo.

El método no es cuantitativo, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por

jerarquía. Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización.

El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele llevar a un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, al final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja. No obstante, tiene escaso grado de precisión y si un programa de valuación exige mayor precisión, entonces será necesario escoger otro método para evaluar los puestos (Chiavenato, 2007, p. 290-291).

2.1.2 Métodos de escalas por grados predeterminados (job classification)

El método de escalas por grados predeterminados constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes. A continuación se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión los grados de puestos, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

1. Puestos mensuales
 - 1.1 De supervisión
 - 1.2 De operación (no de supervisión)
2. Puestos por horas
 - 2.1 especializados
 - 2.2 calificados
 - 2.3 No calificados o jornaleros.

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales:

Grado 1 puestos no calificados: trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada.

Grado 2 puestos calificados: requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad.

Grado 3 puestos especializados: requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado.

Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para evaluar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente.

A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación.

Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización.

Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados.

Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.

Las características de los grados predeterminados El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos.

Está mejor elaborado que el método de jerarquización, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es analítico y es cualitativo al igual que el método de jerarquización. A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valorar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas (Chiavenato, 2007, p. 292).

2.1.3 Métodos de comparación de factores (factor comparison)

El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación.

La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, que propuso cinco factores generales, a saber:

1. Requisitos mentales.
2. Habilidades requeridas.
3. Requisitos físicos.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige que, después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valuación. Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valorarán. La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valorarán. La idea básica de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, que permitan hacer comparaciones sencillas con rapidez.
2. Definición del significado de cada uno de los factores devaluación. Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.

3. Elección de los puestos de referencia, para permitir las comparaciones de los puestos. Los puestos de referencia son escogidos para facilitar la manipulación de los factores de valuación.
4. Ordenamiento de los factores de valuación. Cada puesto de referencia es valuado por medio del ordenamiento de los factores de valuación que se realice. Supongamos que los puestos de referencia escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo.
5. Valuación de los factores en los puestos de referencia. Los puestos de referencia se toman como base para la comparación. Los factores valuados deben ser ponderados y colocados con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor.

Suponiendo que, dentro de los puestos que serán valuados, los puestos de referencia elegidos son los de recepcionista y encargado de aseo: el primero percibe una remuneración de \$300.00 (\$1, 581.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) mensuales y el segundo una de \$150.00 mensuales (\$790.50 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006). Con el empleo de los factores de Benge, suponiendo que la comisión de valuación decide cuál es la importancia de cada factor, en cada puesto de referencia, de la manera siguiente:

La valuación de los factores es la parte del trabajo de la comisión que consiste en atribuir valores monetarios a cada factor. Si el salario es conocido, entonces cada factor debe tener cierto valor.

La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Para cada uno de los dos puestos de referencia se debe decidir el valor de cada factor, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores. Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los

factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas.

En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una matriz de jerarquización de los factores, en la cual cada factor de valuación es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia.

Escala comparativa de puestos. El paso siguiente es transformar esta matriz de jerarquización y valuación de los factores en una escala comparativa de puestos, como muestra la figura 10.16 (Chiavenato, 2007, p. 293-295).

Figura 10.16 Matriz de jerarquización de factores.

Valores en R\$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo			Encargado de aseo	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Encargado de aseo			
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
5		Recepcionista	Encargado de aseo		

Nota: Recopilado de Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos 2007 por la compañía MC GRAW HILL p. 294.

2.1.4 Métodos de valuación por puntos (poingranging)

Este método, también llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos.

La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El método de valuación por puntos se fundamenta en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas:

1. Identificar y elegir los factores de valuación. Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis de los puestos. Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro grupos de factores:
 - 1.1 Requisitos mentales: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
 - 1.2 Requisitos físicos: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
 - 1.3 Obligaciones implicadas: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
 - 1.4 Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

- 1.1 Requisitos mentales:
 - 1.1.1. Instrucción esencial
 - 1.1.2. Experiencia anterior
 - 1.1.3. Iniciativa e ingenio
- 1.2 Requisitos físicos:
 - 1.2.1 Esfuerzo físico necesario
 - 1.2.2 Concentración mental o visual

- 1.3 Responsabilidad por:
 - 1.3.1 Supervisión del personal
 - 1.3.2 Material o equipamiento
 - 1.3.3 Métodos o procesos
 - 1.3.4 Información confidencial

- 1.4 Condiciones de trabajo:

- 1.4.1 Ambiente de trabajo
 - 1.4.2 Riesgos.

2. Ponderar los factores de valuación. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el peso porcentual con el que cada factor entra en la valuación de los puestos. Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la escala de puntos sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

3. Crear la escala de puntos. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Generalmente, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación.

4. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados, B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria.

5. Preparar el manual de valuación de puestos. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
6. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación. Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor.
7. Delineación de la curva salarial. Ahora, la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son enteramente exactos y tan sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos. El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes).

Con los valores de los puntos y los salarios actualmente pagados por la organización se puede preparar una gráfica que incluya los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el eje de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión para indicar la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.
8. Definición de bandas salariales. Una vez delineada la línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario.

Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios tomados individualmente, se vuelve necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (Chiavenato, 2007, p 295-301).

2.2 Comisión de valuación de puestos

La valuación del puesto es una recomendación del staff, la cual debe ser aprobada por el departamento de línea y por la dirección de la organización.

La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas que estén involucradas en el trabajo y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa.

1. La comisión de valuación de puestos tiene dos objetivos:
 - 1.1. Objetivo técnico: se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización que estén familiarizados con los puestos que se valuarán. Esto garantiza el equilibrio y la uniformidad de las valuaciones para todas las áreas de la organización.
 - 1.2. Objetivo político: dada la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valuaciones serán aceptadas sin restricciones.
2. La comisión de valuación de puestos generalmente se compone por:
 - 2.1 Miembros permanentes o estables: son los que deben participar en todas las valuaciones de la organización; por ejemplo, el gerente de recursos humanos o el ejecutivo responsable de administrar los salarios.
 - 2.2 Miembros provisionales: son los que deben opinar en las valuaciones de los puestos que están bajo su supervisión y, por lo tanto, sólo tienen una actuación parcial dentro del plan de valuación de los puestos (Chiavenato, 2007, p. 302).

2.3 Clasificación de los puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la valuación, se pueden clasificar y agrupar en clases. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. A efecto de establecer los salarios, las series de puestos se suelen dividir en grados o grupos (clases de puestos) y se les atribuyen bandas de categorías salariales que tienen límites máximos y mínimos. Al final de cuentas, cada escala tendrá un grado relativo de importancia y todos los puestos contenidos en ella recibirán el mismo trato.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a proporcionar automáticamente una clasificación de éstos, como ocurre con el método de jerarquización y el de escalas por grados predeterminados. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

1. Clasificación por puntos: los puestos son agrupados en categorías con base en intervalos de puntos
2. Clasificación por puestos de carrera
 - 2.1 Oficinista I
 - 2.2 Oficinista II
 - 2.3 Oficinista III
3. Clasificación por grupo ocupacional
 - 3.1 Ingeniero civil
 - 3.2 Ingeniero electricista
 - 3.3 Ingeniero químico
4. Clasificación por área de servicio
 - 4.1 Gerente de finanzas
 - 4.2 Tesorero

- 4.3 Contador
- 4.4 Contador auxiliar
- 4.5 Cajero, etcétera.
- 5. Clasificación por categoría
 - 5.1 Secretaria auxiliar
 - 5.2 Secretaria español
 - 5.3 Secretaria bilingüe
 - 5.4 Secretaria ejecutiva (Chiavenato, 2007, p. 302 - 303).

2.4 Política salarial

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

3.1 Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

3.2 Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:

3.2.1 Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.

3.2.2 Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

3.2.3 Reajustes por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas.

Thomas Patton, en su libro “pay” asevera que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz y, por lo tanto, debe ser:

1. Adecuada: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. Equitativa: la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. Equilibrada: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. Eficaz en costos: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. Segura: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. Incentivadora: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.

7. Aceptable para los empleados: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa (Chiavenato, 2007, p. 306 - 307).

Las políticas de compensación influirán también en los salarios y prestaciones que se pagan, ya que son las normas básicas de compensación en varias áreas importantes. Una es si se desea o no ser líder en materia de sueldos. Por ejemplo, un hospital podría tener la política de contratar enfermeras con un salario por lo menos 20% arriba del prevaleciente en el mercado.

Otras áreas importantes para las que se necesitarán políticas de compensación incluyen la base para los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra y las políticas referentes a paga probatoria y ausencias por servicio militar, deberes ante la justicia y días feriados. Las políticas de compensación generalmente son elaboradas por el director de recursos humanos o compensaciones, en conjunto con la gerencia de alto nivel (Dessler, 1996, p. 405).

2.5 Nuevos planteamientos de remuneración (remuneración fija)

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la tecnología de la información, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen.

También se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad.

Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios.

Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales (Chiavenato, 2007, p 309).

2.6 Remuneración variable.

Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. No obstante, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa o la empresa y el trabajador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e lochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura.

Las denominaciones varían según la empresa: pago por desempeño, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos:

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos eminentemente participativa, democrática e incluyente. La administración por objetivos se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:
 - 1.1 Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.
 - 1.2 Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
 - 1.3 Debe ser un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.
2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben ser negociados y aceptados por todos los trabajadores implicados (Chiavenato, 2007, p. 309 - 310).

2.7 Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. Plan basado en el conocimiento: vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título

universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.

2. Plan basado en habilidades múltiples: vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción.

El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto.

En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; mientras que en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual serán remuneradas.

Borg-Warner Corp., produce engranajes para cajas de cambio de automóviles. Antes, este proceso implicaba siete funciones diferentes. La empresa optó por el sistema de remuneración basado en las habilidades y esas siete funciones fueron agrupadas en tres amplias categorías, denominadas núcleo operacional A, B y C. Los trabajadores de cada núcleo pueden desarrollar todas aquellas funciones de su núcleo en las que demuestren excelencia y también las del núcleo que está debajo de ellos.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el análisis del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización.

La premisa fundamental es que los bloques de habilidades requeridas se pueden describir, evaluar y certificar mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo.

El desafío es el mismo que cuando se trata del análisis de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de los puestos, los bloques de habilidades se deben:

1. Derivar del trabajo que se realizará.
2. Dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores bastante flexible.
3. Comprender y aceptar por los grupos de interés involucrados.

Los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo:

1. Capacidad limitada para aplicar principios.
2. Competencia parcial.
3. Competencia total.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades (Chiavenato, 2007, p. 311 - 312).

2.8 Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades.

Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí (Chiavenato, 2007, p. 312).

2.9 Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.

Los principales planes de incentivos empleados en el mercado son:

1. Plan de bonificación anual:

Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la productividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.

2. Reparto de acciones de la organización a los colaboradores:

La distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.

3. Opción de compra de acciones de la organización:

Es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el principal socio) en un accionista independiente, pero con la ayuda de la organización.

4. Participación de los resultados alcanzados:

Se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y

resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.

5. Remuneración por competencia:

Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización (Chiavenato, 2007, p. 312 -313).

2.10 Tipos de planes de incentivos

Se utilizan muchos planes de incentivos y hay varias formas de categorizarlos. Para simplificar el análisis, se clasificarán los siguientes planes de incentivos: incentivos para los empleados de producción, para los gerentes y ejecutivos, para los vendedores, pago por mérito como incentivo (primordialmente para los empleados de oficina y profesionales) e incentivos a nivel de toda la organización (Dessler, 1996, p. 454).

2.11 Incentivos para los empleados de producción

Además de remunerar a las personas es necesario incentivarlas continuamente para que alcancen metas y resultados desafiantes.

El sistema de recompensas debe contar con un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. (Chiavenato, 2008, p. 343).

2.11.1 Planes de trabajo a destajo.

El trabajo a destajo es el tipo de plan de incentivos más antiguo, así como el más comúnmente utilizado. Los ingresos están directamente vinculados con lo que él trabajador realiza, pues se paga una "tarifa por pieza", por cada unidad que produce. Por ejemplo, si Tom Smith recibe 0.40 dólares por cada marco de puerta que termina, entonces obtendría 40 dólares por hacer 100 al día y 80 dólares si fueran 200.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere tanto de la valuación del puesto como (generalmente) de la ingeniería industrial.

La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción, y éste generalmente lo desarrollan los ingenieros industriales.

Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

El trabajo a destajo (para la mayoría de las personas) implica trabajo a destajo directo, una proporcionalidad directa entre los resultados y la recompensa sin importar el nivel de producción.

Ventajas y desventajas:

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas. Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

El trabajo a destajo ofrece también algunas desventajas. La principal es su reputación un tanto desagradable entre muchos trabajadores, reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios "excesivos".

Además, las tarifas por pieza se determinan en términos monetarios (como 40 centavos cada una), de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa por pieza debe revisarse también; esto puede representar un enorme trabajo.

Otra desventaja es más sutil: la tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido; por tanto, cuando se hace un intento por revisar los criterios de producción, se enfrenta una gran resistencia de los empleados, aun cuando la revisión esté completamente justificada (Dessler, 1996, p. 454 -455).

2.11.2 Plan de producción por hora

El plan de producción por hora es muy similar al plan de tarifa: por pieza con una diferencia importante.

Con un plan de destajo, se paga al trabajador una tarifa por cada pieza que produzca. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada.

El plan de producción por hora ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y de entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo y no en términos monetarios (como ocurre con el sistema de tarifa por pieza). Por tanto, hay menos tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago. Además, se evita el trabajo de calcular nuevamente las tarifas por pieza cada vez que se valúan los salarios por hora (Dessler, 1996, p. 455 - 456).

2.11.3 Plan de incentivo por equipo o grupo

Algunas empresas utilizan los planes de incentivos por grupo o equipo, y existen varias maneras de hacerlo. Un sistema es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos.

A estos empleados se les paga con base en una de tres fórmulas: la primera todos los miembros reciben el sueldo obtenido por quien produjo más, la segunda todos los miembros reciben el sueldo de quien produjo menos, o la tercera todos los miembros reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo.

El segundo sistema consiste en establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto; todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado.

Una tercera opción es simplemente elegir una definición medible del desempeño o productividad del grupo que éste mismo pueda controlar. Sería posible, por ejemplo, emplear un criterio genérico tomando el total de horas laborales por producto final.

En otras palabras, no se requieren necesariamente los criterios para el trabajo a destajo y el plan de producción por hora cuidadosamente elaborados por el departamento de ingeniería industrial (Dessler, 1996, p. 456).

2.12 Incentivos para los vendedores

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisiones por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con la industria. En la industria del tabaco, por ejemplo, normalmente se paga a los vendedores sólo por comisión, mientras que en la

industria de equipo de transporte los vendedores suelen recibir un salario. No obstante, como se podrá apreciar, el sistema más generalizado es utilizar una combinación de salario y comisiones para compensar a los vendedores.

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

Las ventajas y desventajas del sueldo, comisión y los planes en combinación son como sigue:

1. Plan de salario:

En este tipo de plan, al vendedor se le paga un salario fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concursos de ventas y otros.

Hay varias razones para pagar un sueldo directo. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el trabajo de prospectos (en términos de encontrar nuevos clientes) o cuando el vendedor básicamente da servicio a las cuentas, como es el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación en el producto para una fuerza de ventas del distribuidor, o la participación en muestras comerciales nacionales y locales.

Tales puestos con frecuencia se encuentran en industrias que venden productos técnicos. Esta es una razón por la que las industrias de equipo espacial y de transportación hacen un énfasis en los planes salariales para sus vendedores.

Existen ventajas en pagar a los vendedores un sueldo fijo, el vendedor sabe de antemano cuál será su ingreso y la empresa tiene por su parte gastos fijos y predecibles con su fuerza de ventas. De esa manera se facilita cambiar territorios o cuotas o reasignar a los vendedores, y se puede desarrollar un elevado nivel de lealtad entre el personal de ventas. Las comisiones tienden a acentuar la importancia que asigna el vendedor a "hacer la venta", en lugar de hacer prospectos y cultivar a los clientes a largo plazo; esta perspectiva de largo plazo se ve alentada por la compensación en forma de salario directo.

Sin embargo, el plan de sueldo tiene también desventajas. La principal es que no depende de los resultados. De hecho, con frecuencia los salarios están vinculados con la antigüedad (más que con el desempeño), y esto puede resultar desmotivador para los vendedores que tienen potencial para lograr muchas ventas, quienes se dan cuenta de que lo que se recompensa es la antigüedad y no el desempeño.

2. Plan por comisión:

En este caso, se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos.

El plan por comisión tiene varias ventajas. Los vendedores tienen el mayor incentivo posible y hay la tendencia a atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas. Los costos de las ventas son proporcionales a las mismas (y no fijos) y la inversión que hace la compañía para vender es reducida. La comisión también es fácil de entender y calcular.

Sin embargo, el plan por comisión tiene sus problemas. Los vendedores se concentran en realizar una venta y en artículos de gran volumen; podrían restar importancia a cultivar a los clientes de siempre y a trabajar para sacar artículos difíciles de vender, y podrían presentarse enormes divergencias en los ingresos de los vendedores; esto puede producir la sensación de que el plan no es equitativo. Más grave aún es el hecho de que se alienta a los vendedores a que no acepten responsabilidades que no sean de ventas, como dar servicio a cuentas pequeñas. Además, el pago con frecuencia es excesivo en las épocas de auge y muy bajo en las recesiones.

3. Plan combinado:

La mayoría de las compañías pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante.

La división de porcentajes más frecuente, de acuerdo con un estudio, fue de 80% de salario base y 20% de incentivos, seguido de cerca por una división de 70/30 y en tercer lugar un plan de 60/40.

Los planes de combinación ofrecen no solamente algunas de las ventajas de los planes de sueldo fijo y de comisiones, sino también algunas de las desventajas de ambos.

Los vendedores tienen una base de ingresos, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además, la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar qué servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional para un mejor desempeño. Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y por tanto la empresa no cuenta con parte del valor como incentivo de lo que se paga a la persona.

Los planes de combinación tienden también a ser complicados y es posible que surjan malos entendidos. Esto no sería un problema con un plan sencillo de "sueldo más comisión", pero la mayoría de los planes no son tan simples. Por ejemplo, existe un plan de "comisión con anticipos a cuenta", en el que se paga a un vendedor básicamente por comisiones pero puede obtener anticipos a cuenta de ingresos futuros para salir adelante en períodos de ventas bajas.

En el mismo sentido, en el plan de "comisión más bono", se paga a los vendedores primordialmente por comisión; sin embargo, les dan también un pequeño bono por actividades dirigidas, como la venta de artículos que tienen poco movimiento. (Dessler, 1996, p. 461- 463).

Capítulo III prestaciones sociales

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal (Chiavenato, 2007, p. 319).

3.1 Origen de las prestaciones sociales

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de seguridad y prestaciones sociales al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de

personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.

En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida (Chiavenato, 2007, p. 319 - 320).

3.2 Objetivos de los planes de prestaciones sociales

Cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete de prestaciones adecuado para el perfil de los trabajadores y de sus actividades.

Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los empleados pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales (Chiavenato, 2008, p. 348).

3.2.1 Objetivos individuales

Las prestaciones buscan atender las necesidades individuales de las personas para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, el plan de prestaciones se ofrece con el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores. Con

esta concepción de la satisfacción de las necesidades humanas, los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaz de satisfacer los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción) (Chiavenato, 2008, p. 348).

3.2.2 Objetivos económicos

Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto, las prestaciones pretenden:

1. Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
2. Apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos.
3. Reducir la rotación de personal y conservar a las personas en la empresa.
4. Reducir el ausentismo.
5. Mejorar la calidad de vida de las personas.
6. Minimizar el costo de las horas trabajadas (Chiavenato, 2008, p. 349).

3.2.3 Objetivos sociales

Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etcétera. Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones. En términos generales, los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su existencia:

1. En el puesto, incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, etcétera.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la organización, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte, etcétera.
3. Fuera de la organización, en la comunidad, incluyen recreación, actividades deportivas y comunitarias, etcétera.

Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización (Chiavenato, 2008, p. 349-350).

3.3 Tipos de planes de prestaciones sociales.

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

1. Respecto a su exigencia:

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

- 1.1. Las prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

- 1.1.1. Aguinaldo.
- 1.1.2. Vacaciones
- 1.1.3. Vivienda.
- 1.1.4. Prima de antigüedad.
- 1.1.5. Ayuda para enfermedad.
- 1.1.6. Prima vacacional.
- 1.1.7. Ayuda por maternidad.

1.1.8. Horas extras.

1.1.9. Prima dominical.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social.

1.2. Prestaciones espontáneas:

Son las otorgadas por la generosidad de las empresas dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley (en inglés los llamados fringe benefits) e incluyen: Vales de despensa, fondo de ahorro, alimentos, transporte, préstamos, asistencia médica hospitalaria prestada mediante convenio, ayuda para jubilación.

2. Respecto a su naturaleza:

Los planes se pueden clasificar como económicos o extraeconómicos, por ejemplo:

2.1. Prestaciones económicas:

Son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

2.1.1. Prima vacacional.

2.1.2. Vacaciones.

2.1.3. Vivienda.

2.1.4. Ayuda para jubilación.

2.1.5. Aguinaldo.

2.1.6. Planes de crédito.

2.1.7. Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.

2.1.8. Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.

2.2. Prestaciones extraeconómicas:

Son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber: alimentos, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y asesoría, club o agrupación gremial, asesoría jurídica, transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa, horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina, entre otros.

3. Respecto a sus objetivos:

Los planes se pueden clasificar como asistenciales, recreativos y complementarios.

3.1. Planes asistenciales:

Son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad incluyen:

3.1.1. Asistencia médico-hospitalaria.

3.1.2. Asistencia odontológica.

3.1.3. Ayuda económica por medio de préstamos.

3.1.4. Seguridad social.

3.1.5. Ayuda para jubilación.

3.1.6. Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.

3.1.7. Fondo de ahorro.

3.1.8. Seguro de accidentes personales.

3.2. Planes recreativos:

Son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo.

En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

3.2.1. Agrupación gremial o club.

3.2.2. Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo.

3.2.3. Música ambiental.

3.2.4. Actividades deportivas.

3.2.5. Excursiones y paseos programados.

3.2.6. Otras.

Algunas actividades recreativas están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

3.3. Planes complementarios:

Son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los

empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida.

Incluyen:

- 3.3.1. Transporte o traslado del personal.
- 3.3.2. Comedor en el centro de trabajo.
- 3.3.3. Estacionamiento privado para los empleados.
- 3.3.4. Horario flexible de trabajo.
- 3.3.5. Cooperativa de productos alimenticios.
- 3.3.6. Sucursal bancaria en el centro de trabajo.
- 3.3.7. Entre otros.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la empresa no las ofreciera (Chiavenato, 2007, p. 320-322).

3.4 Planes de seguridad social privada

Ante la crisis de la seguridad social que experimentan instituciones de seguridad social en países de Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, dado que registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de seguridad social privada, a saber:

1. Planes tradicionales:

Algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Previ del Banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos; es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector.

2. Fondo programado de jubilación individual (Fondo de aposentaduría programada individual):

Funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar

aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.

3. Plan libre para generar prestaciones (Plan generador de beneficios libres):

El participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de los 60 días de la adquisición, también puede optar por una renta mensual vitalicia.

Al igual que el fondo de aposentaduría programada individual, el plan general de beneficios libres no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento obtenido es trasladado íntegramente al participante (Chiavenato, 2007, p. 323).

3.5 Beneficios flexibles de los trabajos

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles. Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se están adecuando a las conveniencias personales de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales de las personas.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones.

La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones le sean útiles a cada persona, dentro de sus expectativas y necesidades particulares.

Las alternativas para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. Prestaciones estándar y prestaciones flexibles:

Las estándar son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.

2. Prestaciones modulares:

Algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.

3. Elección libre:

La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escogerlo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restantes es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.

4. Efectivo libre:

La empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo. Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radican en la facilitación del control de los costos y permite que los trabajadores tengan mayor participación en la administración del sistema.

Las prestaciones flexibles funcionan sobre uno de los siguientes esquemas:

El primero con un menú de prestaciones:

Cada trabajador escoge la mezcla de prestaciones que necesita, con la condición de que el total de éstas no pase de cierto límite.

El segundo Con dos planes de prestaciones:

Las básicas y las flexibles. Cada trabajador tiene una porción extra (calculada con base en un porcentaje de su salario) que puede gastar en prestaciones flexibles.

Este dinero es adicional a las prestaciones básicas que la empresa ofrece indiscriminadamente a todo el mundo. Cada trabajador escoge, de acuerdo con sus necesidades y conveniencias personales, en qué quiere gastar su porción. Puede utilizar el dinero para pagar gastos que no cubren los planes de salud, por ejemplo, cirugía estética y tratamiento psiquiátrico.

La empresa reembolsa cierto porcentaje (entre 60 y 80%) de los cursos universitarios, de posgrado y de inglés, así como un porcentaje de los gastos médicos.

El dinero es del trabajador, quien dispone de aquél como él desee. Lo único que no puede es retirarlo en forma de dinero (Chiavenato, 2007, p. 323 - 324).

3.6 Costos de prestaciones sociales

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los costos más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos.

En la política de remuneración global de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la remuneración global que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. Remuneración pecuniaria total: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. Programa total de prestaciones traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.

Una forma de evaluar y comparar un plan de prestaciones de los empleados consiste en determinar un valor salarial equivalente, el cual se calcula a partir de una base aritmética para ciertas prestaciones (como vacaciones, días feriados, etc.).

Las comparaciones realizadas a partir de valores salariales equivalentes son más reales que las comparaciones de costos de los planes de prestaciones de las empresas con las que se compara, porque los costos referidos varían de una empresa a otra y están en función de variables tales como:

1. Cantidad de empleados.
2. Nivel socioeconómico del personal.
3. Política salarial de la empresa.
4. Distribución de la edad del personal.
5. Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados.
6. Ubicación de la empresa.
7. Condiciones de infraestructura de la comunidad y otros.

Una empresa que incluye a trabajadores que tienen más años pagará un costo más alto por la misma póliza de seguro de vida grupal o por el mismo plan de seguridad social privada que una empresa que incluye a trabajadores jóvenes (Chiavenato, 2007, p. 325).

3.7 Prestaciones de servicios personales

Primero, muchas compañías estadounidenses ofrecen prestaciones en forma de servicios personales que la mayoría de los empleados necesitan en uno u otro momento; incluyen uniones de crédito, servicios legales, asesoría y oportunidades sociales y recreativas.

3.7.1. Uniones de crédito

Las uniones de crédito generalmente son negocios separados establecidos con la ayuda de la empresa. Los trabajadores se convierten en miembros de una unión de crédito al comprar una acción de la misma por entre 5 y 10 dólares.

Los miembros pueden luego depositar sus ahorros para acumular intereses a una tasa determinada por el consejo de directores de la unión. Quizás lo más importante para muchos de los empleados es que la elegibilidad para préstamos y la tasa de interés que se paga generalmente son mucho más favorables que las que ofrecen las instituciones financieras como los bancos o las compañías de financiamiento.

3.7.2. Servicios de asesorías

Las empresas ofrecen también una gama más amplia de servicios de asesoría a sus empleados.

Puede ser asesoría financiera (por ejemplo, en términos de cómo superar los actuales problemas de endeudamiento), asesoría familiar (que cubre problemas maritales y otros), asesoría para la carrera (en términos de analizar las aptitudes del individuo y decidir una carrera), asesoría para reubicación laboral (para ayudar a empleados cesados o desilusionados a encontrar nuevo empleo) y asesoría previa al retiro (dirigida a preparar a los empleados que se retirarán para lo que muchos consideran como el trauma de retirarse).

Muchas compañías, por otra parte, ponen a disposición de los empleados un sistema completo de asesoría legal mediante planes de seguro jurídico.

En el plan de panel abierto, los empleados pueden elegir su propio abogado y posteriormente se les reembolsará el gasto de acuerdo con la tabla de cuotas.

En el plan de panel cerrado, se exige a los empleados que utilicen uno de varios abogados específicos, a quienes el plan de seguro les paga directamente. (Dessler, 1996, p 503 - 504).

3.8 Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos.

Para definir un programa de prestaciones existen diversos criterios y objetivos.

Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa.

1. Entre los objetivos tenemos:
 - 1.1. Disminuir la rotación de empleados y el ausentismo.
 - 1.2. Mejorar el clima organizacional.
 - 1.3. Reforzar la seguridad en el empleo.
2. Entre los criterios tomamos:
 - 2.1. Costo del programa.
 - 2.2. Capacidad de pago de la organización.
 - 2.3. Necesidades reales de las personas.
 - 2.4. Poder del sindicato.
 - 2.5. Consideraciones relativas a impuestos y retribuciones.
 - 2.6. Relaciones públicas.
 - 2.7. Responsabilidad social.
 - 2.8. Relaciones de las fuerzas de trabajo y del mercado.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las prestaciones y la seguridad social que la organización busca implantar o desarrollar. (Chiavenato, 2007, p. 325).

3.9 Diseños de principios de productividad

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna prestación voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. (Chiavenato, 2007, p. 326).

3.9.1 Rendimiento de la inversión

La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.

Gray dice: “si bien los planes de prestaciones generalmente se refieren a los beneficios que se otorgan a los empleados es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita de los planes de prestaciones para reclutar y retener a empleados competentes. La organización también debe controlar los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectar algunos costos, podrá hacerlo con más facilidad si cuenta con planes formales que negociará a medida que surjan problemas intempestivamente”.

Así, toda prestación debe representar un beneficio para la organización, de tal forma que sea igual a sus costos o, por lo menos, que los compense o disminuya porque le producen algún rendimiento (Chiavenato, 2007, p. 326).

3.9.2 Responsabilidad mutua

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones o cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.

Una relación humana más profunda sólo se podrá mantener si ambas partes desean y son capaces de hacer más de lo que exigen los requisitos mínimos.

La responsabilidad mutua es característica de las personas que cooperan entre sí para promover el propósito común del grupo.

Como las prestaciones y la seguridad social son complementos lógicos de los requisitos del trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar de los empleados estándares de eficiencia más elevados, quienes desperdician su energía cuando tienen que luchar contra condiciones adversas, como la falta de transporte para llegar a la empresa, la falta de una cafetería, la asistencia médico hospitalaria precaria del INSS o IMSS, la dificultad para obtener préstamos, etcétera.

Algunos rubros de los planes de prestaciones y servicios son enteramente sufragados por la empresa; por ejemplo, la seguridad social, la remuneración por el tiempo no trabajado, etc. Otros rubros son cubiertos a prorrata; es decir, son pagados entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como los alimentos, el transporte, la ayuda para estudios, etc.

Otros rubros más son pagados completamente por los empleados; por ejemplo, el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, entre otros.

Algunos rubros que son pagados integral o parcialmente por los empleados en algunas empresas, son totalmente gratuitos en otras, como el transporte, las agrupaciones gremiales, etc.

En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante; por ejemplo, los alimentos, el plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, la asistencia odontológica, la agrupación gremial, etc.

Las cosas que son fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo que está ordenado por ley o que es un servicio de mala calidad (Chiavenato, 2007, p. 326).

3.9.3 Otros principios.

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.
4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, el plan de prestaciones y seguridad social debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. Debe ser planeado y costeadado por la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios (Chiavenato, 2007, p. 326 - 327).

3.10 Objetivos del plan de prestaciones sociales

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a las prestaciones y la seguridad social que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer ventajas a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad:

1. Para la Organización
 - 1.1. Elevan la moral de los empleados
 - 1.2. Disminuyen la rotación y el ausentismo
 - 1.3. Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa
 - 1.4. Aumentan el bienestar del empleado
 - 1.5. Facilitan el reclutamiento y la retención de personal
 - 1.6. Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo
 - 1.7. Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados
 - 1.8. Disminuyen los disturbios y las quejas
 - 1.9. Promueven relaciones públicas con la comunidad.
2. Para el empleado
 - 2.1. Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero

- 2.2. Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales
- 2.3. Aumentan la satisfacción en el trabajo
- 2.4. Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual
- 2.5. Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados
- 2.6. Reducen sentimientos de inseguridad
- 2.7. Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social
- 2.8. Ofrecen una remuneración extra
- 2.9. Mejoran las relaciones con la empresa
- 2.10. Reducen las causas de insatisfacción.

Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden provocar severas críticas y burlas.

Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos problemas

En resumen, los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados.

Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son:

1. Mejorar la calidad de vida de los empleados.
2. Mejorar el clima organizacional.
3. Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
4. Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
5. Aumentar la productividad en general. (Chiavenato, 2007, p. 327- 328).

Conclusiones

El trabajo de investigación documental desarrollado en este seminario ha consistido en la gestión de recursos humanos y la compensación y beneficios sociales, cuyo objetivo general analiza todos los aspectos generales relacionados a las compensaciones sociales, la importancia de la valuación y clasificación de los puestos en las empresas y las generalidades sobre las prestaciones que inciden en la calidad del desempeño.

Al definir los aspectos generales resumimos que estos dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) en relación con el desempeño laboral. Los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en los salarios. Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan.

Al describir los tipos de compensaciones y métodos de valuación de puestos concluimos que cada empresa debe establecer su valuación de puestos dado que esto es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. Esto tiene como finalidad determinar el lugar que ocupa cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

Puntualizando los tipos de prestaciones y beneficios sociales como políticas de incidencias para el desempeño, concluimos que desde el punto de vista de los empleados, las prestaciones se conciben en términos de equidad (distribución justa) y adecuación a sus expectativas y necesidades personales generando así un mejor compromiso con la organización, dada su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de las prestaciones, la oferta de mercado (lo que las otras empresas ofrecen a sus empleados) y el papel que desempeñan para atraer, retener y motivar a personas talentosas.

Bibliografía

- Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (1996). Código del trabajo. En A. N. Nicaragua, *Código del trabajo* (pág. 201). Managua, Nicaragua: La gaceta.
- Chiavenato, I. (Estrategia de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid 2007. José Luis Manuera Alemán; Ana Isabel Rodríguez Escudero de 2007). *Administracion de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones octava edición*. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones octava edición* (Vol. VIII, pág. 736). Mexico D.F.: MC GRAW HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestion del Talento Humano*, tercera edicion. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (Vol. III, pág. 736). Mexico: MC GRAW HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. VIII). Mexico: MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestion del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (Vol. III). MC GRAW HILL.
- Dessler, G. (1996). *Administracion de Personal* sexta edicion. En G. Dessler, *Administracion de Personal sexta edicion* (Vol. VII, pág. 747). Mexico D.F.: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S. A.
- Dessler, G. (s.f.). *Administracion de Personal*. En G. Dessler, *Administracion de Personal* (Vol. VII). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ichavenato, I. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. VIII). Mexico: MC.
- Porter, M. (2012). *ventaja competitivas*. En M. Porter, *estrategia empresarial* (pág. 585). bogota, colombia: mo.
- Valera Juarez, R. (2006). *Admnstracion de la compensacion: sueldos, salarios y prstaciones*. En R. Valera Juarez, *Admnstracion de la compensacion: sueldos, salarios y prstaciones* (pág. 352). Mexico: PEARSON EDUCACION.