

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

332574 - ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

MARTHA CATALINA OSPINA HERNÁNDEZ

Director Nacional

MEDELLÍN
DICIEMBRE DE 2016





ASPECTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y VERSIONAMIENTO

El presente módulo fue diseñado en el año 2009 por el Ing. Hugo Nelson Tatis Herazo, tutor de la UNAD, y ubicado en el CEAD de Barranquilla, el Ing. Hugo Nelson Tatis Herazo es Ingeniero Industrial, especialista en el área de la Ingeniería, se ha desempeñado como tutor de la UNAD desde el 2002 hasta el año 2016. El Ing. Hugo Nelson Tatis Herazo realizó dos actualizaciones al presente módulo, la primera en el año 2009, la segunda fue realizada en el año 2015.

La última actualización realizada al presente módulo se llevó a cabo en el año 2016, por la Ingeniera Martha Catalina Ospina Hernández, quien se desempeña actualmente como directora del curso a nivel nacional.

DERECHOS DE AUTOR CONCEDIDOS PARA UTILIZACIÓN DEL MATERIAL DIDÁCTICO CON FINES ACADÉMICOS

Sincelejo, 01 Diciembre de 2016

Estimada Ingeniera

MARTHA CATALINA OSPINA HERNANDEZ

Docente UNAD – CEAD Medellín

Cordial Saludo

REF: PERMISO PARA UTILIZAR EL MODULO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS – UNAD

La presente tiene como fin otorgarle de mi parte el permiso para utilizar con fines académicos pertinentes, el **Módulo Administración de Salarios - UNAD**, el cual fue Diseñado y/o actualizado (Versiones: Julio 2009 y Diciembre 2015) por mi persona.

Espero que sea de gran apoyo y provecho para sus acompañamientos tutoriales.

Cordialmente;



HUGO NELSON TATIS HERAZO

C.C. 3.837.891 de C/za

TABLA DE CONTENIDO

UNIDAD 1: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Introducción	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Competencias	7

CAPITULO 1: CONCEPTOS Y GENERALIDADES

Lección 1: Historia, definiciones y conceptos básicos	8
Lección 2: La Administración de Salarios y sus Funciones	11
Lección 3: El Departamento de Administración de Salarios y sus Objetivos	13
Lección 4: La Compensación y el Carácter Variado del Salario	14
Lección 5: Funciones de la Unidad de Remuneración	18

CAPITULO 2: FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

Lección 6: Definición, Objetivos de la Administración de Salarios	19
Lección 7: Métodos de Evaluación	23
Lección 8: El Carácter Múltiple del Salario	25
Lección 9: Las Relaciones Internas	27
Lección 10: Servicios al Personal	28

CAPITULO 3: FACTORES DE COMPENSACIÓN

Lección 11: Teorías Acerca de los Salarios	32
Lección 12: Determinación del Salario	34
Lección 13: Clases de Salarios	35
Lección 14: Factores Salariales	37
Lección 15: Deducción, Retención, Aportes y Embargos sobre Salarios	44
Lecturas Complementarias	49
Lectura 1: Compensar Gerencia de Gestión Social	49
Lectura 2: ¿Pueden las empresas asegurar el equilibrio trabajo - vida de sus empleados?	52
Lectura 3: Salarios reales, balanza de pagos y producto potencial en América Latina.	53
Caso Propuesto	53
Bibliografía	54

UNIDAD 2: PLANES DE BENEFICIOS SALARIALES

Introducción	55
Objetivos	55
Objetivo General	55
Objetivos Específicos	56
Competencias	56

CAPITULO 1: NIVELES DE REMUNERACION

Lección 16: La Productividad y los Salarios	57
Lección 17: Sistemas de Remuneración	60
Lección 18: El Empleo y las Organizaciones	62
Lección 19: Encuesta Salarial	64
Lección 20: Determinación de la Escala Salarial	67

CAPITULO 2: ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Lección 21: La Valoración de Puestos	70
Lección 22: El Proceso del Análisis de Puestos	71
Lección 23: Estructura del Análisis de Cargos	73
Lección 24: Métodos para la Valuación de Cargos, Comité de Evaluación, Clasificación de Cargos y la Investigación Salarial	78
Lección 25: Perspectiva del Análisis de Puestos	92

CAPITULO 3: NEGOCIACION DEL SALARIO

Lección 26: Concepto y Tipos de contratos	94
Lección 27: Puntos de Negociación	98
Lección 28: Políticas de Relaciones Laborales	100
Lección 29: Derechos Individuales	104
Lección 30: Conflictos Laborales, Estrategia y Táctica de Negociación	105
Lecturas Complementarias:	113
Lectura 1: El Trabajo de las Mujeres	113
Lectura 2: Los Niños y el Trabajo = Explotación Infantil	119
Lectura 3: Equidad pensional y salario base. La interpretación judicial actual como base de inequidad	123
Caso Propuesto	123
Bibliografía	124

INTRODUCCIÓN

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional; se asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

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

En el presente módulo el estudiante encontrará dos unidades didácticas. La primera desarrolla los Conceptos y Generalidades de la Administración de Salarios; en donde se hará un mayor énfasis en lo que corresponde a los temas de Administración de Salarios y sus Funciones, Compensación y las Funciones de la Unidad de Remuneración.

En la segunda unidad se presenta los Planes de Beneficios Salariales; en donde se hará un mayor énfasis en lo que corresponde a los temas de Niveles de Remuneración, Análisis y Descripción de Puestos y Negociación de Salarios.

UNIDAD 1: ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

INTRODUCCIÓN

La administración de salarios es un área muy importante y de gran utilidad para el bienestar integral del empleado, teniendo en cuenta que el sueldo es el principal y más utilizado factor de motivación, es indudable, que a cada quien se le debe remunerar de acuerdo a lo que hace, por lo que es y lo que le atañe en su puesto de trabajo. El primer aprendizaje del administrador de salarios es que la compensación se percibe de distinta forma, por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de la labor que desempeña.

La Administración de salarios es una pequeña rama del gran árbol de la administración del talento humano, y su importancia radica, en que estudia la escala salarial de los empleados en el ente económico, de ahí, su relevancia no solo en el proceso laboral sino también personal. Además al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos de costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Puede decirse que compensar es invertir en las personas.

Por otra parte la legislación laboral y las compensaciones económicas hacen parte de la estructura de costos totales de un proceso productivo o prestación de servicios en toda empresa, y afectan la situación de la economía de un país, lo que contribuye a que sindicatos, gobierno y empresarios lo asuman como el punto más debatido entre las partes.

Objetivos

Objetivo General: Proporcionar a los estudiantes elementos conceptuales, epistemológicos y metodológicos que le permitan manejar apropiadamente los diferentes factores que componen el salario para empresas industriales.

Objetivos Específicos:

- Explicar el concepto de salario, y la importancia de las funciones de este departamento dentro de las organizaciones, a fin de controlar la variabilidad de los costos y gastos, y mostrar su aplicación en el análisis y la planificación de las utilidades empresariales.
- Explicar los conceptos dados a la remuneración o compensación, y la importancia de las funciones socio - económicas que cumple en una sociedad productiva.

- Determinar una correcta valoración salarial tomando como base la descripción de cargos de la empresa
- Determinar la importancia de cada trabajo, en relación con los demás cargos de la organización, para proporcionar los criterios para la fijación de salarios.
- Comprender que el salario desde siempre ha sido el motor del empleado - aunque no el único - no solo para remunerar su trabajo sino también para aumentar su nivel de vida y estatus, por lo tanto una buena contraprestación a sus servicios es fundamental para el desarrollo individual y colectivo.
- Presentar las últimas reformas de la legislación laboral sobre las relaciones de trabajo de carácter individual en los campos de administración salarial y prestacional, para aplicar correctamente las normas que regulan las relaciones laborales.

Competencias:

- El Estudiante comprende el concepto de salario, y la importancia de las funciones de este departamento dentro de las organizaciones, a fin de controlar la variabilidad de los costos y gastos, y mostrar su aplicación en el análisis y la planificación de las utilidades empresariales.
- El Estudiante reconoce los conceptos dados a la remuneración o compensación, y la importancia de las funciones socio - económicas que cumple en una sociedad productiva.
- El Estudiante distingue y determina una correcta valoración salarial tomando como base la descripción de cargos de la empresa.

CAPITULO I – CONCEPTOS Y GENERALIDADES

Lección 1: HISTORIA, DEFINICIONES Y CONCEPTOS BÁSICOS

HISTORIA

Según los historiadores, los términos que hoy se consideran sinónimos, no lo fueron en su origen y es justo ahí, en su origen, donde se descubre cuál es su verdadera naturaleza.

Sueldo: Del latín Solidus; “Cierta moneda de oro”, más propiamente “moneda sólida”, por la forma en que se exigía el pago del trabajo o servicio de los artesanos y orfebres, en la época de los Imperios.

También significa “Soldado”, término tomado de la milicia, debido a que en la antigüedad, la remuneración de los ejércitos que hacían largos viajes que frecuentemente duraban años, podía ser pagada con bolsitas de sal que eran utilizadas como moneda (de donde proviene la palabra salario).

Salario: Deriva del latín Salarium, que significa pago de sal o intercambio de trabajo por sal. Son los nombres más usados para denominar lo que el trabajador cobra por su fuerza laboral.

La remuneración salarial surge luego de muchos años de explotación laboral, con la aparición del llamado capitalismo financiero, en el siglo XVII, pues para ese entonces se comienza a utilizar el papel moneda – dinero – para la adquisición de bienes y servicios. A raíz de la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, casi todos los trabajadores estaban empleados mediante el sistema fabril y prácticas similares. Estos trabajadores estaban explotados económicamente y padecían enfermedades, discapacidades o desempleo.

A principios del siglo XIX, la creciente oposición a los costes sociales del capitalismo extremo debido a la filosofía del laissez-faire, provocó el desarrollo del socialismo, así como el de movimientos que luchaban contra los excesos cometidos, como en el caso del trabajo infantil. Los trabajadores empezaron a asociarse en sindicatos y cooperativas que les permitieron participar en distintas actividades políticas y protegerse con medios económicos y políticos.

Dado que por una parte los diferentes sistemas económicos alrededor del mundo evolucionaron desde la agricultura [que hasta hace un siglo ocupaba al 90% de la población], a la industria, y posteriormente a los servicios y a la gestión; y por otra, que desde la

revolución marxista, muchos sectores que antes habían sido denominados profesionales, posteriormente decidieron participar en el nuevo poder que ejercía la clase obrera, por lo que pasaron a llamarse laborales.

Entonces, la relación entre los patronos y los trabajadores, se modifica sustancialmente y da lugar a diferentes conceptos y filosofías de remuneración, en consecuencia podemos presentar tres grupos bien diferenciados de personas con derecho a cobrar "sueldo":

- 1) Los que trabajan en régimen de productividad, que son los trabajadores que pertenecen al grupo de fabricación, porque en la época de la revolución industrial hicieron prevalecer su asistencia al trabajo, mediante el establecimiento del horario laboral. Y desde el punto de vista patronal, es más ventajoso o deriva mayor prestigio para la empresa, pagar por estar, que pagar por hacer.
- 2) Aquellos cuya relación con el que les paga es de servicio, y lo que corresponde es la paga. Tanto así, que las pagas que hay en el primer grupo, responden tan sólo a una relación de dominio, teniendo éstas carácter de donación generosa (ejemplo: prima de navidad). En las fuerzas armadas el término correcto para referirse a lo que se cobra mensualmente es la paga, y lo mismo fue hasta hace algún tiempo en el servicio doméstico.
- 3) Y los que cobran por su asistencia profesional, el concepto en el que nos movemos es el de los honorarios. La fijación del pago no se hace ni por horas de trabajo ni por productividad, sino en razón a lo que el profesional se merece por lo que él vale, por su conocimiento. Según sea el honor que nos merece, así serán sus honorarios.

DEFINICIÓN DE SUELDO

- Precio del trabajo efectuado a un trabajador por cuenta y orden de un patrono.
- Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.
- Se entiende por sueldo, la remuneración fija u ordinaria pagada a los trabajadores en dinero o en especie, en forma periódica o diferida, que implique retribución por los servicios prestados al establecimiento, según disposiciones del Régimen Laboral Colombiano y el Código Sustantivo del Trabajo.

Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

DEFINICIÓN DE SALARIO

- Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (Art. 127 C.S.T.).

De la norma transcrita se entiende que todo pago hecho al trabajador, no importa el concepto o definición que se le dé, hace parte del salario. Ahora, el pago que se haga al trabajador debe corresponder a la retribución que el empleador hace al trabajador por la prestación de sus servicios.

Esto quiere decir, que aquellos pagos que no corresponden a una contraprestación por la labor del trabajador, no pueden considerarse salario, como bien es el caso de las indemnizaciones, viáticos (en los términos del Art. 130 del C.S.T.), pagos por mera liberalidad del empleador, etc.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones.

El concepto de salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, marchas, cierre de empresas, etc.).

Actualmente, se calcula que más de dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que les proporciona el trabajo por cuenta ajena, es decir para un empleador. En consecuencia, los salarios son un elemento importante en las políticas de las organizaciones sindicales, los empleadores y los gobiernos, y de las relaciones entre ellos, porque implican consecuencias en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios, la inflación y la productividad nacional. En general, el salario percibido puede variar con arreglo a:

- ✓ La dificultad de las funciones inherentes al puesto de trabajo,
- ✓ La oferta y la demanda existentes en el mercado laboral,
- ✓ La habilidad del candidato al cargo,
- ✓ Su responsabilidad
- ✓ La formación requerida para su ejercicio, etc.

Estas generalizaciones son ciertas, pero debemos tener en cuenta que no aplican para casos concretos de puestos y cargos con retribuciones específicas.

Lección 2: LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS Y SUS FUNCIONES

En una organización, cada cargo tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca un equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno (o coherencia de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de los cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de la información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información, la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal.

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

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

FUNCIONES EN LA ORGANIZACIÓN

El Departamento, jefatura o sección de administración de salarios, tiene determinadas funciones, entre las más relevantes:

1. Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
2. Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
3. Garantizar la igualdad.
4. Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
5. Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
6. Cumplir con las disposiciones legales y Mejorar la eficiencia administrativa.

En conclusión, los salarios constituyen uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para alimentarse, vestirse, pagar el alquiler o la cuota de la casa en que viven y subvenir todas sus demás necesidades; y en la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. Por su parte, a los gobiernos les interesan de sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios, la inflación y la productividad nacional.

Lección 3: EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS Y SUS OBJETIVOS

Desde la perspectiva de las diferentes corrientes y estilos de administración de empresas, se denomina recurso humano al conjunto de trabajadores o empleados que aportan sus capacidades y habilidades al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Pero

lo más frecuente es nombrar así a la función que se ocupa de seleccionar, vincular, formar, asignar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Generalmente las funciones de: asignación salarial, formación y retención del Recurso Humano es responsabilidad del DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS, y tienen relación directa con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, la descripción de los cargos, la evaluación del desempeño, el diseño de una escala salarial, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.


Los principales OBJETIVOS que persigue este departamento a través del eficiente desarrollo de sus funciones, son:

1. Asegurar que todo el personal de la empresa, tanto directivo, como administrativo, técnico, operativo y de cualquier otro tipo, necesario para llevar a cabo los objetivos de desarrollo planificados, se sientan adecuadamente retribuidos por la prestación de sus servicios.
2. Utilizar eficientemente los recursos humanos disponibles de la empresa, bajo criterios racionales de costos, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el reconocimiento del potencial humano, que permitan fijar políticas de promoción y formación, tendientes al desarrollo y aprovechamiento óptimo del personal.
3. Lograr que el personal se sienta más satisfecho, al saber que es periódicamente valorado y tenido en cuenta para adelantar las actividades de formación y ocupación de los cargos de superior responsabilidad que se vayan creando o quedando vacantes, acorde a los planes de desarrollo empresarial.
4. Colaborar con la empresa en la planificación de sus objetivos de crecimiento desde un punto de vista general, proporcionando cuantitativa y cualitativamente, las necesidades futuras de recurso humano a fin de secundar los planes generales de la empresa, entre otras.

Lección 4: LA COMPENSACIÓN Y EL CARÁCTER VARIADO DEL SALARIO

Según WILLIAM M. Mercer ¹, “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

¹ Lance A. Berger, Dorothy R. Berger - *The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*



Esta definición plantea de una forma bastante clara, lo que el administrador de compensación debe tener presente al ejercer su función: “Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado tratando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio”.

La compensación permite que el empleado solvete sus necesidades primarias, tales como alimentación, vestuario, vivienda, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible.

A través del ahorro de una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

En otras palabras: “La compensación es la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa”.

Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede considerar menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, bajo rendimiento, etc.

Desde la perspectiva del empleado, la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo en algunas ocasiones para satisfacer sus necesidades materiales pero para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las de reconocimiento o estatus.

Bajo esta premisa, afirma Mercer que: “Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente”.

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de insatisfacción basada en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad.

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos y salarios, está orientada a permitir que se armonice el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, de tal forma que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y tiene la expectativa de obtener un retorno por su contribución.

Cada socio está dispuesto a invertir en la organización, a medida que sus inversiones le brindan retornos y resultados atractivos. Tradicionalmente las organizaciones han dado prelación al socio considerado más importante: el accionista o inversionista; sin embargo, en la actualidad esa asimetría está sustituyéndose por una visión integrada de los socios del negocio, ya que todos son indispensables para alcanzar el éxito. El socio más cercano a la organización es el empleado. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos.

EL CARÁCTER VARIADO DEL SALARIO

Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, resultante de las cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). La suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración.

La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Así, la remuneración es género y el salario es especie.

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación.

La compensación incluye la remuneración en todas sus formas posibles. El trabajo puede ser algo más que un elemento que permite satisfacer las necesidades fisiológicas de las personas. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización.

También existe distinción entre salario nominal y salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario. De aquí proviene la distinción entre reajuste salarial (reconstitución del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

El salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un trabajo.
2. Constituye una medida de valor de un individuo en una organización.
3. Da estatus jerárquico en la organización.

El salario para las personas: El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

El salario para las organizaciones: El salario es a la vez un costo y una inversión. Costo, porque refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa empleo de dinero en un factor de producción –el trabajo–, en un intento por conseguir un retorno mayor a corto o mediano plazos.

El compuesto salarial: Hay una serie de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial.

Factores internos:

- Tipología de los cargos en la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general en la organización.
- Competitividad de la organización.


Factores externos:

- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado.

Lección 5: FUNCIONES DE LA UNIDAD DE REMUNERACIÓN

La importancia de esta materia deriva en los siguientes preceptos:

1. Para el trabajador: La remuneración es lo que materialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca según sus prioridades.
2. Para la empresa: Es un elemento considerado de suma importancia en el costo de producción. Sin embargo, no en todas las industrias tiene la misma preponderancia, en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras no tanto. De ordinario esta proporción, depende de la capitalización y automatización de las empresas.
3. Para la sociedad: Es el medio de subsistir de una gran parte de la población. Se considera que las dos terceras partes de la población en el mundo viven de su sueldo.
4. Para la estructura económica de un país: Siendo el sueldo esencial en el contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes del régimen actual, la forma en que se manejen los sistemas de sueldos, condicionará la estructura misma de la sociedad.



5. Para la práctica profesional: En las carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas las políticas y técnicas de sueldos tienen más amplia e inmediata aplicación, dado el conocimiento del tema por parte de estos profesionales; en las demás profesiones se busca que se conozca y entienda racionalmente la compensación como la retribución justa al ser y quehacer diarios.

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

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

CAPITULO II - FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

Lección 6: DEFINICIÓN, OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras salariales deberán ser equitativas y justas con relación a:

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

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

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios, ej.: encuesta sectorial de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

OBJETIVOS DE LA ADMNISTRACION DE SALARIOS

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

- a. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- b. Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación.
- c. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.

- d. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- e. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- f. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.
- g. Facilitar el proceso de la nómina.

Las compensaciones son elementos de esencial importancia tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización, y permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización.

Las compensaciones pueden ser **DIRECTAS** cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones.

Son **INDIRECTAS** cuando recibe toda clase de recompensas que están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros, etc.

La suma del salario directo y del salario indirecto, es decir, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Premiar el desempeño de los trabajadores para satisfacción de ellos y de la empresa.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Motivar el desempeño futuro de los empleados
- Atraer empleados nuevos
- Mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) en la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones

En algunas empresas, los buenos salarios se han enfatizado exageradamente como la clave de las relaciones satisfactorias de personal. Ocasionalmente, algún patrón asegura que "los trabajadores solamente se interesan por la cuantía de su sobre de pago".

La unilateralidad de este punto de vista ha quedado demostrado por investigaciones recientes que indican claramente que los trabajadores no se ven motivados únicamente por los incentivos económicos. Hay otros objetivos y satisfacciones de trabajo que son igualmente importantes, como la realización personal, por ejemplo.

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

1. Los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras firmas del mercado de trabajo o en la industria;
2. Las condiciones o situación financiera de la firma;
3. El costo de vida;
4. Las disposiciones y reglamentaciones oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de las disputas.

Los salarios pagados por trabajo comparable, en otras firmas en el mercado de la mano de obra o en la industria, pueden constituir el factor más importante para determinar el tope máximo del nivel general de salarios de una organización.

El arreglo negociado con alguna firma o industria clave tiende a fijar el patrón a seguir por las demás. Algunas adoptan la política de pagar mejor que el promedio en la industria, a fin de atraer trabajadores de calidad superior, a esas empresas se les considera como "líderes en salarios".

La condición financiera de la firma o su capacidad para pagar salarios, determina si puede escoger entre pagar a un nivel más elevado que el promedio de la industria, en un esfuerzo por atraer mejor mano de obra; mantenerse en la línea con otras firmas comparables, o pagar salarios menores empleando posiblemente otros medios para atraer y conservar a buenos obreros, como por ejemplo incentivos, planes de salud, capacitación etc.

Los cambios en el costo de vida, deben ser considerados en la administración de salarios. Si los sueldos y salarios en efectivo no cumplen al llevar el paso con el aumento del costo de vida, los empleados tienen causa para mostrar descontento por la creciente dificultad en nivelar sus gastos. Considerando esto, las empresas deben adoptar políticas "escaladoras" que vayan de acuerdo a los aumento del IPC.

Finalmente, las reglamentaciones oficiales de salarios, mediante leyes sobre el salario mínimo ponen un límite inferior absoluto en el nivel de los sueldos y salarios que pueden pagarse por cualquier empresa sujeta a estas leyes.

LA POLÍTICA SALARIAL

Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

Una política salarial debe contener:

1. Estructura de cargos y salarios. Clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
2. Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.
3. Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal o espontánea. Los reajustes salariales pueden ser:
 - a. Reajustes colectivos (o por costo de vida). Buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.
 - b. Reajustes individuales. Complementan los ajustes colectivos y pueden clasificarse en:
 - ✓ Reajustes por promoción. Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual, en un nivel funcional superior.
 - ✓ Reajustes por adecuación. La empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.
 - ✓ Reajustes por mérito. Se conceden a los empleados que deben ser recompensados por su desempeño superior al normal.

Patton afirma que una política de compensación deber tener en cuenta siete criterios para ser eficaz:

1. Adecuada: La compensación debe distanciarse de los estándares mínimos del gobierno y el sindicato.
2. Equitativa: A cada persona debe pagársele proporcionalmente a su esfuerzo, sus habilidades y su entrenamiento.
3. Balanceada: Salarios, beneficios y otras recompensas deber proporcionar un paquete total razonable de recompensas.
4. Eficacia en cuanto a costos: Deben estar de acuerdo con lo que cada organización puede pagar.

5. Segura: Los salarios deben ser suficientes para brindar seguridad a los empleados y ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. Estimulante: Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. Aceptable para los empleados.

Es de suma importancia establecer una directriz sobre los salarios en la empresa, esto es en razón a la relación directa observada entre el nivel de remuneraciones y las buenas o malas relaciones laborales. En este campo no existe un factor que más afecte la moral de los empleados, ocasione más inconformismo individual, aliente el ausentismo, aumente la temporalidad y dificulte la producción normal, que las desigualdades manifiestas en las tasas de los salarios que se pagan a diferentes individuos en el mismo grupo dentro de la planta de producción.

¿Cómo puede evitarse lo anterior? Mediante la valuación del trabajo, ésta puede reducir esas desigualdades a un mínimo ayudando así a establecer relaciones internas aceptables de sueldos y salarios. Un plan de evaluación del trabajo, bien desarrollado, tiene ventajas manifiestas para lograr una estructura de sueldos y salarios más racional y consistente para la empresa.

Si las tasas para los trabajos clave se mantienen cuidadosamente en línea con las del mercado, en trabajos similares, más satisfactorio será en la firma el nivel general de salarios.

Finalmente, y muy importante cuando existe un cierto número de trabajos particulares a la empresa, la evaluación suministra un medio para determinar, para esos trabajos, tasas de remuneración que sean consistentes con las de los trabajos que sean más comunes en la industria.

Para ello, se han creado varios métodos de evaluación o valoración de cargos.

Lección 7: METODOS DE EVALUACION

CUALITATIVOS

1) **SISTEMA DE GRADUACIÓN DE PUESTOS:** Implica que varias personas, de diferentes niveles directivos, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

2) **SISTEMA DE CLASIFICACIÓN:** Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

CUANTITATIVOS

1) **SISTEMA DE COMPARACIÓN DE FACTORES:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

2) **SISTEMA DE PUNTOS:** Es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos.

En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
Alcance de la comparación		
BASE DE COMPARACION	SE CONSIDERA EL PUESTO COMO UN TODO <i>(Cualitativo)</i>	SE DESGLOSA EN PARTES O FACTORES EL PUESTO <i>(Cuantitativo)</i>
PUESTO CON PUESTO	SISTEMA DE JERARQUIZACION DE PUESTOS	SISTEMA DE COMPARACIÓN DE FACTORES
PUESTO CON ESCALA	SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS	SISTEMA DE PUNTOS

Dentro de los métodos cuantitativos para valoración de cargos o puestos de trabajo, podemos también mencionar los siguientes – que veremos más adelante:

3. **MÉTODO DE MATRICES Y PERFILES HAY:** Este método fue desarrollado por la firma consultora de Edward N. Hay & Associates. Se presenta como una adaptación combinada de los métodos de graduación por puntos y el de comparación de factores; se utiliza principalmente para evaluar los puestos administrativos y técnicos.

4. **MÉTODO TOTAL VALUE:** Este modelo de análisis y medición del trabajo pretende ir más allá del simple análisis de la ejecución del trabajo, los requerimientos del cargo, las habilidades, su complejidad etc. Y propende por darle más valía a los principios y valores de la organización, y a orientar e impulsar a los empleados para crear mayor valor agregado mediante su trabajo.

En esta constante disputa, es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales. Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, además de estimular el aumento de la productividad.

Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos encarecen los precios de los productos de un país frente a los producidos en países con salarios más bajos, ocasionando la pérdida de competitividad en los mercados internacionales.

Lección 8: EL CARÁCTER MULTIPLE DEL SALARIO

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

1. **EL SALARIO DIRECTO:** Es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.

2. **EL SALARIO INDIRECTO:** Es el resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización.

La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración. La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

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

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

Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

EL SALARIO PARA LAS PERSONAS: Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización. A cambio de este elemento simbólico intercambiable – el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

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

EL SALARIO PARA LAS ORGANIZACIONES: Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación en dinero en un factor de producción – el trabajo- como un intento por conseguir un retorno mayor.

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

EL SALARIO PARA LA ECONOMIA: Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

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

La riqueza creada de esta manera se divide entre las partes interesadas:

1. Una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de materia prima, a los propietarios de máquina, equipo o edificios arrendados;
2. La otra en forma de ganancia, a quienes prestaron dinero a la organización,
3. Por último la otra parte en forma de dividendos a quienes proporcionaron el capital de participación o de riesgo.

Sin embargo en algunas Organizaciones la mayor parte de la riqueza creada pasa a los empleados bajo la forma de salario o de obligación social resultante de ellos.

Lección 9: LAS RELACIONES INTERNAS

El término relaciones internas o laborales - también se utiliza relaciones industriales - hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen:

- a. El Estado
- b. La empresa
- c. Los sindicatos y,
- d. Los trabajadores

Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; igualmente, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo.

En un sistema de relaciones laborales se ponen en juego simultáneamente intereses públicos y privados. El Estado también participa y su papel puede ser pasivo o activo según

el país en cuestión. El carácter de las relaciones entre los trabajadores organizados, las empresas y la Administración en lo que respecta a la salud y la seguridad es indicativo de la situación general de las relaciones laborales en un país o en un sector y viceversa.

Los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus normas son dictadas por las empresas sin que el trabajador participe directa o indirectamente, salvo en lo que se refiere a la aceptación del empleo en las condiciones ofrecidas.

RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES LABORALES

Las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a un tipo de «Instrumento», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, etc.).

La definición como «recurso» de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.

RELACIONES INDIVIDUALES Y COLECTIVAS

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador.

Por esta razón Alain Suppiot ha sostenido que “el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con el empleador”.

Lección 10: SERVICIOS AL PERSONAL

Conocido también como el departamento de “BIENESTAR SOCIAL”, sus funciones se definen como: “Aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas

ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su cometido es mantener la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y perturbaciones a sus empleados; Generalmente se ocupa de los siguientes aspectos:

HIGIENE Y SEGURIDAD

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud (OMS), la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables:

- ✓ el hombre y,
- ✓ su ambiente de trabajo.

Así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación a la familia del empleado enfermo.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad.

Su función es que por medio de estos programas se eleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa y aumente el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

En un sistema de relaciones laborales medianamente establecido, se deben incorporar algunos valores Sociales tal como libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios y, Técnicas que corresponden a los métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos, etc.

Históricamente, los sistemas de relaciones laborales se han clasificado de acuerdo con categorías nacionales, pero la validez de este procedimiento es cada vez menor debido a la



creciente diversidad de las prácticas de cada país y el auge de una economía de naturaleza más global impulsada por la competencia internacional.

Algunos países se han caracterizado por el mantenimiento de modelos basados en la cooperación (p. ej., Alemania, Bélgica), mientras que otros son conocidos por su tendencia al conflicto (p. ej., Bangladesh, Canadá, Estados Unidos).

La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio. No obstante, existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités conjuntos de salud y seguridad) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales.

El desarrollo tecnológico ha provocado cambios en el contenido y la organización del trabajo que tienen una repercusión fundamental en la posibilidad de desarrollo de las relaciones laborales colectivas y en la dirección que adoptan éstas.

Asimismo, los diversos sistemas se han clasificado en función de su utilización de mecanismos de negociación colectiva centralizada (p. ej., los países nórdicos, aunque tienden actualmente a abandonar estos procedimientos, como sucede en el caso de Suecia), negociación a escala sectorial o industrial (como en Alemania), o negociación a escala de empresa o centro de trabajo (p. ej., Japón, Estados Unidos).

Ni aún las descripciones más clásicas de tales sistemas consisten en caracterizaciones estáticas, puesto que éstos cambian para adaptarse a las nuevas circunstancias económicas y políticas. La globalización de la economía de mercado, el debilitamiento del Estado como fuerza efectiva y el declive del poder sindical en numerosos países industrializados plantean desafíos importantes a los sistemas de relaciones laborales tradicionales.

La jornada de trabajo convencional y el lugar de trabajo común han ido cediendo el paso a la utilización de horarios más flexibles y a la realización de las tareas en diversos emplazamientos, incluido el domicilio propio, con una supervisión menos directa por parte de la empresa. Lo que se había denominado relaciones de empleo “atípicas” lo son cada vez menos a medida que la población activa afectada sigue ampliándose. Esta tendencia, a su vez, ejerce presión sobre los sistemas de relaciones laborales establecidos.

Las formas más recientes de representación y participación de los trabajadores crean una nueva orientación en la situación de las relaciones laborales en varios países. Un sistema de relaciones laborales establece las normas básicas formales e informales que determinan la naturaleza de las relaciones industriales colectivas, así como el marco de las relaciones de empleo individuales entre el trabajador y su empresa.

La situación en el lado de la gestión se complica por la intervención de actores como las agencias de trabajo temporal y los contratistas de mano de obra y puestos de trabajo, que

pueden tener responsabilidades respecto a los trabajadores sin tener el control del entorno físico en el que éstos desarrollan su actividad, ni la oportunidad de impartir formación sobre seguridad. Por otra parte, los trabajadores de los sectores público y privado se rigen por legislaciones específicas en la mayoría de los países, por lo que los derechos y las medidas de protección en cada sector suelen diferir significativamente.

El abandono de toda forma de representación colectiva podría dar lugar a una vuelta al concepto propio del siglo XIX según el cual, la aceptación de un trabajo peligroso se consideraba en gran medida como una cuestión de libre elección personal. La globalización de la economía, el ritmo acelerado de cambio tecnológico y la consiguiente llamada a favor de una mayor flexibilidad por parte de las instituciones implicadas en las relaciones industriales plantean nuevos retos para su supervivencia y prosperidad.

En función de las tradiciones y las instituciones existentes, las partes que intervienen en un sistema de relaciones laborales pueden reaccionar de modo diferente a las mismas presiones: por ejemplo, los directivos pueden optar por una estrategia basada en los costes o bien, otra relacionada con el valor incorporado, al enfrentarse a un aumento de la competencia (Locke, Kochan y Piore).

Por otra parte, hay una constante: la dependencia económica del trabajador respecto a la empresa sigue siendo el factor que subyace a su relación y tiene consecuencias importantes en lo que se refiere a la salud y la seguridad. Se considera que la empresa tiene el deber general de ofrecer un lugar de trabajo seguro y saludable y de formar y equipar a los trabajadores para que lleven a cabo su labor sin riesgos. El trabajador tiene el deber recíproco de seguir las instrucciones de salud y seguridad y evitar dañarse a sí mismo o a los demás en el trabajo.

El incumplimiento de estas u otras obligaciones puede generar conflictos que dependen del sistema de relaciones laborales para su resolución. Entre los mecanismos que facilitan la resolución de conflictos, figuran las normas que rigen no sólo las interrupciones de la actividad (huelgas en general, parcial o de trabajo lento) y los cierres patronales, sino también la disciplina y el despido de los trabajadores.

Además, en muchos países se exige a las empresas que participen en diversas instituciones relacionadas con la salud y la seguridad, realicen un control de estas condiciones, informen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales e, indirectamente, indemnicen a los trabajadores que los padecen.

Sin lugar a duda, la medida en la que la participación de los trabajadores y la negociación colectiva constituyan elementos ordinarios de los sistemas de relaciones laborales repercutirá en el modo en que el personal directivo aborde los problemas de salud y seguridad.

CAPITULO III - FACTORES DE COMPENSACION

Lección 11: TEORÍAS ACERCA DE LOS SALARIOS

A través de los tiempos han surgido diferentes tesis alrededor de los salarios, todas ellas han resultado imperfectas e insuficientes para resolver el problema. Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos, a continuación examinaremos algunas de ellas.

TEORÍA DE LOS INGRESOS:

La planteó *Adam Smith* en su obra *la riqueza de las naciones* en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para *Smith* sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

TEORÍA DE LA SUBSISTENCIA:

Conocida también como del *salario natural*, fue expuesta por *David Ricardo* en sus *Principios de Economía Política y Tributación (1817)*. En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

TEORÍA DEL FONDO DE SALARIOS:

El economista Inglés, *Jhon Stuart Mill* en su obra *Principios de Economía Política (1848)*, sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta hacía el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.

TEORÍA DE MARX:

En relación con los salarios *Marx* encontró cosas interesantes, que plasmó en *El Capital*; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es

realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó *tiempo necesario de trabajo*, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó *valor adicional*, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la *plusvalía*.

TEORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL:

La tesis de *Jhon Bates Clark*, pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

TEORÍA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA:

Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

TEORÍA DE LOS SALARIOS ALTOS:

Expuesta por *Henry Ford* en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, que generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general. Evidentemente se trata de una tesis inflacionaria.

Un salario elevado no implica por fuerza que se asignen elevados ingresos anuales. Los trabajadores del sector de la construcción suelen percibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales suelen ser reducidos debido a la falta de continuidad en el empleo de este sector. Además, el salario nominal percibido no refleja los ingresos reales.

En periodos inflacionistas el valor real de los salarios puede disminuir aunque su valor nominal se incremente, debido a que el coste de la vida aumenta más deprisa que los ingresos monetarios. Las retenciones salariales para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la Seguridad Social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos y las primas de seguros, reducen los ingresos reales de los trabajadores.

Lección 12: DETERMINACION DEL SALARIO

Jurídicamente, constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable - La ley 10 de 1934 introdujo en la legislación el concepto de sueldo, entendido como la remuneración por labor realizada - , sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.).

No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc). Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros.

En economía, es todo lo pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

El salario puede determinarse de varias formas, a saber:

- Por unidad de tiempo,
- Por unidad de obra y
- Por tarea.

Los salarios pueden establecerse en función del tiempo, del trabajo realizado o en concepto de incentivos. A veces se descuenta a los asalariados que cobran en función del tiempo trabajado el tiempo no trabajado debido a una enfermedad, pero por lo general estos empleados suelen percibir un salario fijo con independencia de la continuidad.

Los asalariados que cobran en función del trabajo realizado lo hacen dependiendo de las unidades producidas. Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

Lección 13: CLASES DE SALARIOS

Dentro de las clases de salarios se tienen los siguientes diferenciados:

a. En dinero: Debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

b. En especie: Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia. Modificado, Art. 16, L. 50 de 1990: 1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario que el patrono suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta Ley.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario. No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).

c. Ordinario: El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. Se entiende que todo pago hecho al trabajador, no importa el concepto o definición que se le dé hace parte del salario. Ahora, el pago que se haga al trabajador debe corresponder a la retribución que el empleador hace al trabajador por la prestación de sus servicios. Esto quiere decir, que aquellos pagos que no corresponden a una contraprestación por la labor del trabajador, no pueden considerarse salario, como bien es el caso de las indemnizaciones, viáticos (en los términos del Art. 130 del C.S.T), pagos por mera liberalidad el empleador, etc.

d. Extraordinario: Es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas. Horas de trabajo que exceden la jornada máxima de trabajo y no podrán ser mayor a dos (2) horas diarias y doce (12) horas semanales, puede darse en jornadas diurnas, nocturnas o días de obligatorio

descanso. (Art. 22 ley 50/90); Los días de obligatorio descanso (Art. 172, 173 C.S.T.) Domingo y días festivos a nivel nacional, se pagarán como un día de trabajo siempre que se haya laborado los demás días de la semana o la falta esté justificada. Trabajo en dominicales y festivos, (Art.175 C.S.T.) Es permitido si se paga o se da otro día de descanso (día compensatorio). Si el trabajador labora en domingos y festivos habitualmente se prohíbe pagar el día compensatorio en dinero.

e. Fijo: Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo. Es aquel que se encuentra integrado por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud.

En este salario se presenta cuando se fija un salario diario por semana, quincena o en mes en cantidad, además de sumarle a dicho salario fijo las retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida que perciba el trabajador, como por ejemplo el aguinaldo y la prima vacacional.

f. Variable: Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable. Es aquel que se encuentra integrado por un elemento o conjunto de elementos, cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta.

En el caso del salario variable no sabemos cuánto va a percibir el trabajador en todo el año, porque puede ser que en otro mes gane el doble o más de lo que ganó en este mes, por lo tanto solo sabemos cuánto en exactitud le corresponde de prima vacacional y de aguinaldo, por lo que su salario es variable, es decir, está integrada por elementos que no sabemos si se van a obtener o no en el periodo siguiente.

g. Nominal: Es el valor monetario de la retribución del trabajo. Es decir, el pago que efectúa el patrón al trabajador en moneda de curso legal del monto establecido por la Comisión Asesora de Salarios, o por el contrato colectivo de trabajo, contrato ley o por el contrato individual de trabajo que se haya fijado.

h. Real: Es cuando el salario nominal se deflacta, este procedimiento consiste en expresar en precios de un año base una determinada magnitud económica que está expresada en términos corrientes. Dado que el valor de un producto o servicio es igual al producto de su cantidad por el precio del mismo ($V = Q \times P$), deflactar consiste en separar o disgregar la cantidad de producto del precio del mismo, con el fin de hallar el valor real del flujo o fondo correspondiente a la variable económica considerada, es decir, el valor a precios constantes del salario.

i. Mínimo: Nivel salarial determinado por ley o por convenio, que constituye la tarifa más baja que se le permite a un empresario pagar a su personal. El concepto de “salario

mínimo” es mencionado en forma expresa por nuestra legislación en la ley 6ª de 1945, que en su artículo 4º dispuso la existencia de un salario mínimo, en los siguientes términos:

”El gobierno podrá señalar, por medio de decretos que regirán por el término que en ellos se indique, los salarios mínimos para cualquier región económica o cualquier actividad profesional, industrial, comercial, ganadera o agrícola de una región determinada, de conformidad con el costo de vida, las modalidades del trabajo, la aptitud relativa a los trabajadores, los sistemas de remuneración o la capacidad económica de las empresas, previo concepto de comisiones paritarias de patronos y trabajadores”.

j. Básico: Es el que se establece, bien en el fallo arbitral, en la convención colectiva o en el pacto colectivo, para que sobre él se liquiden la remuneración del descanso dominical y se paguen las prestaciones sociales proporcionales al salario, cuando éste no es fijo en el momento de terminarse el contrato. Esta clase de salario no se puede establecer en los contratos individuales.

Lección 14: FACTORES SALARIALES

Según Mercer, hay una porción de factores internos [organizacionales] y externos [ambientales] que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial.

El compuesto salarial comprende los siguientes aspectos entre otros:

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

Pero en la generalidad, los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y de la época en que se apliquen, son los siguientes:

a. El costo de vida: Porque se parte del principio de que incluso en las sociedades más pobres, los salarios más bajos, deben alcanzar el nivel suficientes para cubrir el costo de subsistencia de los trabajadores y sus familias; de lo contrario, la población activa no lograría reproducirse – Teoría de la subsistencia o del salario natural de David Ricardo -.

b. La calidad de vida: Los niveles de vida existentes en un país, determinan lo que se denomina el salario de manutención, y ello permite establecer los niveles del salario mínimo. La mejora del nivel de vida en un país crea presiones salariales alcistas para que los trabajadores se beneficien de la mayor riqueza creada. Cuando existen estas presiones los empresarios se ven obligados a ceder ante las mayores demandas salariales y los legisladores aprueban leyes por las que se establece el salario mínimo y otras medidas que intentan mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

c. La oferta de trabajo: Cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el nivel salarial promedio.

d. La productividad: Los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la cantidad y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.

e. El poder de negociación: La organización de la mano de obra gracias a los sindicatos, a las asociaciones políticas y gremiales, aumenta su poder negociador por lo que favorece una distribución de la riqueza nacional más equitativa.

Desde el punto de vista jurídico, tenemos que el Código laboral Colombiano contempla los siguientes elementos que componen el salario:

Código Sustantivo del trabajo. *Art. 127. ELEMENTOS INTEGRANTES DEL SALARIO.* <Modificado por el artículo 14 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:>

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte; pagos como:

Sobresueldos: Son las remuneraciones adicionales concedida al trabajador en atención al desempeño de algunas actividades de responsabilidad por encargo, o a las circunstancias de insalubridad, inseguridad o carestía de vida en el lugar en donde el empleado presta sus servicios.

Bonificaciones o primas habituales: Cantidad de dinero que se suma al sueldo básico, y que se ofrece a los trabajadores para mejorar su rendimiento, o por la participación del trabajador en las utilidades obtenidas por la empresa.

Valor del trabajo suplementario o de las horas extras: Horas de trabajo que exceden la jornada máxima laboral y no podrán ser mayores a dos (2) horas diarias y doce (12) horas semanales, puede darse en jornadas diurnas, nocturnas o días de obligatorio descanso. (Art. 22 ley 50/90)

Porcentajes sobre ventas y comisiones: Es un porcentaje sobre las ventas realizadas por el vendedor o representante comercial; para su cálculo sólo basta sumar sus ventas propias en el mes y aplicarle el porcentaje de comisión preestablecido.

Art. 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. <Modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:>

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como:

- a. Gastos de representación.
- b. Medios de transporte.
- c. Elementos de trabajo y otros semejantes.
- d. Las prestaciones sociales.
- e. Los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

PRESTACIONES SOCIALES

Son un beneficio exclusivo para las personas que están vinculadas a una empresa mediante un contrato de trabajo. Las prestaciones sociales son un beneficio adicional que la ley o la empresa conceden al trabajador como son:

- Las cesantías,
- Los intereses sobre cesantías,
- La prima de servicios,

- Las vacaciones remuneradas y
- Las dotaciones; contempladas en el CST como las mínimas legales obligatorias.

Según la Corte suprema de justicia:

“Prestación social es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo, o establecida en el reglamento interno del trabajo, en fallos arbitrales o en cualquier acto unilateral del patrono, para cubrir los riesgos o necesidades del trabajador que se originan durante la relación de trabajo o con motivo de la misma. Se diferencia del salario en que no es retributiva de los servicios prestados y de las indemnizaciones laborales, en que no reparan perjuicios causados por el patrono”.

- **Auxilio de Cesantía:** Es un ahorro que se hace durante la vigencia de una relación laboral, con el fin de no quedarse desprotegido al finalizar la vinculación laboral. El trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción del año trabajado.

ARTICULO 253 CST. SALARIO BASE PARA LA LIQUIDACION DE LA CESANTIA.
<Modificado por el artículo 17 del Decreto 2351 de 1965. El nuevo texto es el siguiente:>

1. Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. En el caso contrario y en los salarios variables, se tomará como base el promedio de lo devengado en el último año de servicios o en todo el tiempo laborado si fuere menor de un año.

ARTICULO 253. SALARIO BASE DE LIQUIDACION.

1. Para liquidar el auxilio de cesantía se toma como base el promedio mensual de lo devengado por el trabajador como salario, en el último año de servicio o en todo el tiempo de trabajo si fuere menor.

2. cuando el salario fijo se hubiere mejorado en los tres (3) últimos meses, se toma este salario fijo más el promedio mensual de todo lo demás devengado como salario en el último año, o en todo el tiempo de trabajo si fuere menor.

3. El promedio mensual a que se refiere este artículo se obtiene sumando lo devengado por el trabajador en los últimos trescientos sesenta y cinco (365) días de servicio, o en todo el tiempo si fuere menor, dividiendo esas sumas por trescientos sesenta y cinco (365) en el

primer caso, o por el número de días de todo el tiempo de servicio en el segundo y finalmente, se multiplica el resultado por treinta (30).

El auxilio de cesantías se liquida al 31 de diciembre de cada año, y debe ser consignado por el empleador antes del 14 de febrero del siguiente año en la cuenta individual de cada trabajador en el fondo privado de cesantías elegido por ellos. De no consignarse oportunamente, el empleador deberá pagar un día de salario por cada día de retraso en la consignación o pago de las cesantías.

- **Intereses sobre Cesantías:** El empleador debe pagar por concepto de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado, en reconocimiento al usufructo que produjo durante todo el año del valor de las cesantías acumuladas de sus trabajadores.

La obligación de pagar intereses sobre las cesantías consolidadas a 31 de Diciembre de cada año, está consagrada en el artículo 1º de la Ley 52 de 1975.

“ART. 1o. - A partir del primero de enero de 1975 todo patrono está obligado a pagar cesantía a sus trabajadores conforme al capítulo VII título VIII parte 1a. del Código Sustantivo del Trabajo y demás disposiciones concordantes, les reconocerá y pagará intereses del 12% anual sobre los saldos que en 31 de diciembre de cada año, o en las fechas de retiro del trabajador o liquidación parcial de cesantía, tenga éste a su favor por concepto de cesantía.

La Ley 50/90 obliga a quienes están sometidos o a quienes se acogen a su régimen que el empleador debe liquidar cesantías anualmente al 31 de Diciembre y obliga su traslado al fondo que escoja el trabajador antes del 14 de Febrero siguiente. En este evento es necesario considerar que los intereses correspondientes al período 1 Enero – 31 de Diciembre deben reconocerse y pagarse en el mes de Enero siguiente so pena de las sanciones contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

- **Prima de Servicios:** En términos simples, se entiende como la participación del trabajador en las utilidades obtenidas por la empresa en el año, corresponde al valor de un salario mensual. Se debe pagar en dos cuotas anuales:

- ✓ La primera a más tardar el último día del mes de junio y,
- ✓ La segunda durante los primeros 20 días del mes de diciembre, por tanto, cada liquidación corresponde a un semestre.

Para calcular o liquidar la Prima legal de Servicios, se toma como base todos los pagos que reciba el trabajador y que constituyan salario. Recordemos que un pago constituye salario cuando tiene como finalidad remunerar el trabajo del empleado, es decir, cuando ese pago es la contraprestación económica por una labor realizada por él mismo.

Así, dentro de la base para calcular la prima de servicio, adicionalmente al sueldo básico, se incluye el valor recibido por concepto de horas extras, recargos nocturnos, festivos y dominicales, así como los pagos por comisiones.

Se incluye también dentro de la base para el cálculo de la prima de servicios, los pagos recibidos en especie. Por expresa disposición legal, y aunque no constituye salario, el auxilio de transporte se debe incorporar a la base para el cálculo de la prima de servicios.

- **Vacaciones anuales remuneradas:** Se denominan vacaciones remuneradas, a los días dentro de un año en que los trabajadores toman un descanso total o receso de su actividad en un periodo de tiempo, exceptuando días festivos religiosos, patrios o de fin de año. Este descanso remunerado existe principalmente para prevenir, accidentes laborales, estrés u otras patologías, además, para incrementar la productividad de los empleados el resto del año.

Según el Código sustantivo del trabajo:

ARTICULO 186. DURACION.

1. Los trabajadores que hubieren prestados sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

ARTICULO 189. REMUNERACION.

1. Cuando el salario no ha sufrido variaciones durante los tres meses anteriores al disfrute de las vacaciones, se toma en cuenta el salario ordinario del momento en que principien, excluyendo el valor del trabajo en días de descanso obligatorio, el valor del trabajo suplementario en horas extras y el auxilio de transporte.

2. Cuando el salario haya fluctuado en los tres (3) meses anteriores al disfrute de las vacaciones, se toma en cuenta el promedio del salario ordinario devengado en el año inmediatamente anterior.

Aun que es prohibido compensar en dinero las vacaciones. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo podrá autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de éstas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria.

En todo caso, el trabajador gozara anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, y las partes pueden convenir en acumular los días restantes de

vacaciones hasta por dos años. Si el trabajador goza únicamente de seis (6) días de vacaciones en un año, se presume que acumula los días restantes de vacaciones a las posteriores.

La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, de confianza, de manejo o de extranjeros que presten sus servicios en lugares distintos a los de la residencia de sus familias.

CUADRO RESUMEN / OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

OBLIGACIONES A CARGO DEL EMPLEADOR				
MENSUALES	Pensión	Salud	A.R.P.	Aportes
	16% del salario de cada trabajador del cual 12% está a cargo del empleador.	12.5% del salario de cada trabajador del cual 8.5% está a cargo del empleador.	Riesgos Profesionales Dependiendo de la clase del riesgo en el que esté clasificada la actividad económica de la empresa varía del 0,52% hasta el 8,7% del valor total de la nómina mensual.	Aportes Caja de Comp. Familiar - 4% ICBF - 3% SENA - 2% Total 9% del valor total de la nómina mensual (los aportes parafiscales para el pago del empleador dependen de la nueva reforma tributaria de 2012, Ley 1607) para mayor información de clic en el link http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=342:parafiscales-sena-icbf-salud-exoneracion&catid=1:laboral&Itemid=86
	Prima de Servicios			
	30 días de salario por año, pagaderos semestralmente.			
ANUALES	Cesantías	Intereses de Cesantías		Vacaciones
	30 días de salario por año.	12% anual sobre cesantía, liquidadas a 31 de diciembre de cada año.		15 días hábiles de descanso remunerado con el sueldo básico, por cada año de servicios.
OTRAS APLICABLES A ALGUNOS TRABAJADORES	Dotación	Licencia de Maternidad		Licencia de Paternidad
	Una entrega de vestido y calzado tres veces al año.	12 semanas de descanso remuneradas a partir de la época de parto.		8 días hábiles de descanso remunerado a partir de la época del parto.

FUENTE: *actualicese.com* (2013). “- Información Contable y Tributaria al día

Lección 15: DEDUCCIÓN, RETENCIÓN, APORTES Y EMBARGOS SOBRE SALARIOS

Legalmente el empleador está autorizado para deducir por nómina los aportes de los trabajadores para salud (EPS), pensiones (fondo de pensiones), retención en la fuente y embargos judiciales.

Además, previa autorización escrita del trabajador puede descontar cuotas voluntarias para sindicatos, fondos de empleados y cooperativas, préstamos bancarios por libranza y por sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con el respectivo reglamento interno de trabajo (éstas últimas no pueden exceder de la quinta parte del salario de un día).

Está prohibido al empleador realizar estas acciones, sin orden escrita de los trabajadores, o sin que medie mandamiento judicial.

ARTICULO 149. DESCUENTOS PROHIBIDOS.

1. El empleador no puede deducir, retener o compensar suma alguna del salario, sin orden suscrita por el trabajador, para cada caso, o sin mandamiento judicial. Quedan especialmente comprendidos en esta prohibición los descuentos o compensaciones por concepto de uso o arrendamiento de locales, herramientas o útiles de trabajo; deudas del trabajador para con el empleador, sus socios, sus parientes o sus representantes; indemnización por daños ocasionados a los locales, máquinas, materias primas o productos elaborados, o pérdidas o averías de elementos de trabajo; avances o anticipos de salario; entrega de mercancías, provisión de alimentos, y precio de alojamiento.
2. Tampoco se puede efectuar la retención o deducción sin mandamiento judicial, aunque exista orden escrita del trabajador, cuando quiera que se afecte el salario mínimo legal o convencional, o la parte del salario declarada inembargable por la ley, o en cuanto el total de la deuda supere al monto del salario del trabajador en tres meses.

ARTICULO 150. DESCUENTOS PERMITIDOS.

Son permitidos los descuentos y retenciones por conceptos de cuotas sindicales y de cooperativas y cajas de ahorro, autorizadas en forma legal; de cuotas con destino al seguro social obligatorio, y de sanciones disciplinarias impuestas de conformidad con el reglamento del trabajo debidamente aprobado.

Deducciones para la EPS: Todo trabajador debe estar afiliado al sistema de salud. La cotización por salud que corresponde al 12.5% de la base del aporte, se hace en conjunto con la empresa. Ésta última aporta el 8.5%, y el empleado debe aportar el 4% restante.

Las Entidades promotoras de salud (EPS) tienen como función básica organizar y garantizar directa o indirectamente la prestación del plan de salud obligatorio (POS) a los afiliados y sus familias, dentro de los términos previstos en la ley.

Aporte al Fondo de Pensiones: El trabajador también debe estar afiliado al sistema de pensiones. La cotización por pensión está a cargo tanto de la empresa como del empleado. Del total del aporte [16% para el 2008], la empresa aporta el (12%) y el trabajador aporta el restante (4%).

Como el trabajador debe aportar un 4% por concepto de pensión, este valor se le descuenta (deduce) del valor devengado en el respectivo periodo (mes o quincena). El tratamiento de esta deducción es igual al tratamiento de la deducción por salud, es decir, la empresa es la que hace el pago total incluyendo lo que le corresponde al trabajador.

Aportes Parafiscales: Toda empresa o unidad productiva que tenga trabajadores vinculados mediante Contrato de trabajo, debe hacer un aporte equivalente al 9% de su Nómina por concepto de los llamados aportes parafiscales, los cuales se distribuirán de la siguiente forma:

- 4% para el subsidio familiar (Cajas de Compensación Familiar), El subsidio familiar es administrado por las Cajas de Compensación Familiar, y está regulado por la ley 21 de 1982 que entre otros aspectos contempla:

ARTICULO 1o. El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad.

- 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), Al respecto, la ley 89 de 1988 contempla:

ARTICULO 1o. A partir del 1o de enero de 1989 los aportes para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- ordenados por las Leyes 27 de 1974 y 7a de 1979, se aumentan al tres por ciento (3%) del valor de la nómina mensual de salarios.

- 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Los aportes al Sena están reglamentados por la ley 119 de 1994 que contempla:

Los aportes de los empleadores para la inversión en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, recaudados por las cajas de compensación familiar o directamente por el SENA, así:

- a) El aporte mensual del medio por ciento (1/2%) que sobre los salarios y jornales deben efectuar la Nación y las entidades territoriales, dentro de los primeros diez (10) días de cada mes;
- b) El aporte del dos por ciento (2%) que dentro de los diez (10) primeros días de cada mes deben hacer los empleadores particulares, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta, sobre los pagos que efectúen como retribución por concepto de salarios.

Cabe aclarar que los aportes parafiscales para el pago del empleador dependen de acuerdo a la nueva reforma tributaria de 2012, Ley 1607) para mayor información de clic en el link http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=342:parafiscales-sena-icbf-salud-exoneracion&catid=1:laboral&Itemid=86.

EMBARGO DE SALARIOS: Los embargos judiciales no pueden afectar el salario mínimo legal o convencional. El excedente del salario mínimo sólo es embargable en su quinta parte. Solo en dos casos se puede embargar el salario hasta en su 50%: en razón de pensiones alimenticias y cuando se trata de favorecer créditos a favor de cooperativas legalmente autorizadas.

ARTICULO 154. REGLA GENERAL. <Modificado por el artículo 3o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> No es embargable el salario mínimo legal o convencional.

Texto original Código Sustantivo del Trabajo:

ARTICULO 154. REGLA GENERAL. No es embargable el salario mínimo legal o convencional, ni los primeros cien pesos (\$ 100) del cómputo mensual de cualquier salario.

ARTICULO 155. EMBARGO PARCIAL DEL EXCEDENTE. <Modificado por el artículo 4o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente:> El excedente del salario mínimo mensual solo es embargable en una quinta parte.

SALARIO INTEGRAL: Se define como aquel salario en el que se considera que ya está incluido dentro del valor total, además del trabajo ordinario, las prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno, extraordinario, dominical y

festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie; y en general, las que se incluyan en dicha estipulación.

Dentro del salario integral, no se considera incluidas ni remuneradas las vacaciones, por lo que un empleado, aun con la figura de salario integral, tiene todo el derecho de disfrutar sus vacaciones remuneradas según lo estipulado por el código sustantivo del trabajo.

Igualmente, el Salario integral no está exento de los aportes a seguridad social y los Aportes parafiscales, lo cuales se deben liquidar según establece la norma.

El salario pagado a un trabajador podrá pactarse entre las partes como "integral" si al menos es equivalente a 13 salarios mínimos legales vigentes (ver Art. 18 de ley 50/90; se dice 13 salarios, pues a los 10 primeros se les debe recargar el factor prestacional de la empresa, el cual no puede ser inferior a un 30%, lo que en la práctica los eleva de 10 a 13).

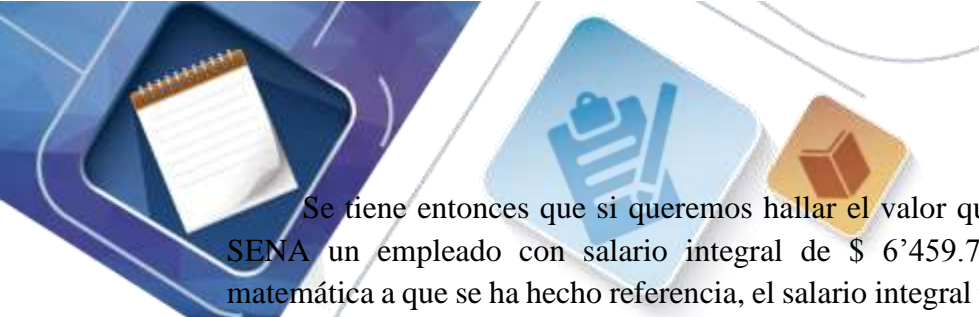
Por tanto, si el salario ha sido pactado como "integral" (en el 2009 sería $13 \times 496.900 = \$ 6'459.700$ de los cuales $\$ 4.969.000$ constituyen salario y $\$ 1.490.700$ se toman como prestaciones). En este caso, con restar ese 25% de que trata el numeral 10 del Art.206 del Estatuto Tributario - ET, se entenderá restado también su componente de "prestaciones sociales" (véase el parágrafo 2 del Art. 206 del ET).

El artículo 206 del Estatuto Tributario dispone que se encuentran gravados con el impuesto sobre la renta y complementarios, la totalidad de los pagos o abonos en cuenta provenientes de la relación laboral o legal y reglamentaria, con excepción de los señalados en la misma disposición.

El numeral 10 del citado artículo 206 prevé que está exento del impuesto el 25% del Valor total de los pagos laborales. En lo que se refiere a los pagos laborales, es preciso tener en cuenta que existen pagos regulares mensuales y otros pagos que, si bien no son mensuales, si tienen vocación mensual, aun cuando se paguen solo una o dos veces en el año. Tal es el caso, por ejemplo, de las vacaciones y las primas, cuyo reconocimiento en favor del trabajador depende del tiempo durante el cual este haya prestado sus servicios en el respectivo año o periodo.

Para ser más precisos, a continuación se transcribe el concepto del Consejo de estado acerca de los aportes sobre los salarios considerados integrales:

“El Salario integral no puede ser inferior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional, que no puede ser inferior al 30% de dicha cuantía. En consecuencia el salario integral corresponde al 100% de sueldos, más el 30% de factor prestacional de la empresa, lo que arroja un porcentaje de 130%. Esto implica que el porcentaje del factor prestacional pactado no se entiende incorporado en el salario integral igualmente acordado. Así las cosas la proposición matemática que toma el total del salario integral reportado por la empresa como una unidad y lo divide por el 1.3 (100% factor salarial + 30% factor prestacional), permite establecer la base salarial mínima de la cual se partió para llegar al salario integral pactado, o lo que es lo mismo, a la base para liquidar los aportes, ya que el 30% que la norma ordena deducir de los aportes, es lo que equivale al factor prestacional.”



Se tiene entonces que si queremos hallar el valor que debe aportar mensualmente al SENA un empleado con salario integral de \$ 6'459.700, y aplicando la proposición matemática a que se ha hecho referencia, el salario integral total se divide en 1.3 para obtener la base salarial mínima de la cual se partió para llegar al salario integral pactado, o sea \$ 4.969.000, sobre el cual se aplica el aporte del 2%, resultando por concepto del mismo un valor de \$ 99.380; y así sucesivamente con todos los aportes contemplados en el CST.

La ley 50 de 1990 implantó una modalidad parcial del salario integral que consiste en reducir a cifras salariales la suma del salario ordinario y otras remuneraciones con o sin carácter prestacional, para tener el resultado como una remuneración integral del trabajo que excluye el cobro separado de aquellos factores remunerativos.

Este acuerdo es voluntario, el sueldo mensual debe ser, como mínimo, igual a diez salarios mínimos legales mensuales, la estipulación debe ser escrita, no está exento de las cotizaciones al SENA, ICBF, y a las cajas de compensación, el monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

Fuente: Código sustantivo del trabajo, art. 132; Ministerio de la Protección Social

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Lectura 1: COMPENSAR GERENCIA DE GESTIÓN SOCIAL

Taller "Reflexiones sobre el Bienestar en la Empresa"

Bogotá, Julio de 2007

BIENESTAR PARA EMPLEADOS

"Relax de escritorio"

Tomado de: Diario el Clarín (<http://www.clarin.com/diario/2005/09/06>)

Clases de tai chi chuan, sesiones de masaje en la sala de reuniones o mejorar la postura con una pelota gigante que rueda por los pasillos. Cómo las empresas miman a su personal.

¿Se imagina que después de una larga jornada laboral lo espere una relajante sesión de yoga o shiatsu y que no tenga más que subir un piso? ¿Y qué tal si en el trabajo la hora no parece pasar pero lo que sí pasa es una enorme pelota por el pasillo de su oficina para que se tome 10 minutos, en cualquier momento del día, e intente aliviar tensiones? Ni qué decir si tiene un gimnasio a su disposición o si puede desenchufarse del estrés diario con una clase de teatro o un curso de apreciación del arte. Bajo el nombre de Programas de Bienestar, las empresas están echando mano de diversos recursos para hacer que el empleado se sienta a gusto en su ámbito laboral, aleje el fantasma del estrés y trabaje mejor.

Hasta no hace mucho la novedad era que las empresas les hacían transpirar la camiseta a sus empleados poniéndolos en forma. Primero contrataron gimnasios cercanos y luego montaron sus propias salas de musculación y aparatos. Ahora, la tendencia es relajarlos y despejarlos con clases de diferente índole, cuando no enriquecerlos culturalmente (ver recuadro). La corriente empezó a dibujarse hace más de un año en Estados Unidos donde el 20 por ciento de las compañías, entre ellas AT&T y Yahoo, invitan a su personal a relajarse con prácticas como yoga, tai chi chuan, meditación, masajes o danzas energéticas. Es decir, los trabajadores pueden reducir las tensiones en el mismo lugar donde se generan.

A los casos de Telefónica, Ultima Online o Capital Markets de Argentina Sociedad de Bolsa ahora se suman empresas como Dietrich, Procter&Gamble y Microsoft (a la vez que se va desplegando todo un abanico de emprendimientos dedicados exclusivamente a prestar esta clase de servicios -fitness o yoga empresariales-). "La calidad de vida de las personas dentro de una organización es el eje fundamental de la productividad y la intensidad del vínculo que los empleados desarrollan hacia la empresa", dice Carlos Ramírez Passo, director ejecutivo de Atención al Cliente y Licenciado en Psicología.


Junto a Analía De Tomaso, también de Atención al Cliente, diseñaron el Programa de Bienestar del Grupo Dietrich, concesionaria de Ford y Wolkswagen, con 190 empleados. "Una vez identificada la necesidad del grupo se trabaja con una serie de técnicas nutridas de diversas disciplinas corporales. La implementación de estos programas da como resultado la lealtad de los empleados y contribuye a la productividad y calidad de servicio", explica De Tomaso.

El programa se aplicó hace 4 meses en varios departamentos de la sucursal más grande de Dietrich y consistió en una serie de técnicas como yoga y teatro, repartidas en 3 sesiones, una vez por semana y luego del horario de trabajo. Este mes planean hacerlo nuevamente y con distintos equipos de trabajo. "Se busca que los empleados afronten su jornada de la forma más placentera posible. Cada sesión dura 3 horas. La primera vez hubo técnicas de relajación, de utilización de la voz y de manejo de la respiración que para el departamento de Ventas, por ejemplo, es fundamental. Hicieron trabajo corporal, eutonía (manejo del tono muscular), juego teatral (representación de escenas laborales) e integración corporal", cuenta Lucila Dietrich, directora de Comunicaciones y Recursos Humanos del Grupo Dietrich.

"Hago 15 minutos de shiatsu los jueves al mediodía. Me sirve para relajar y energizar. Yo tenía problemas de presión y gracias a esto pude regularizarla y disminuir la toma de los medicamentos. Salgo como que no me duele nada", cuenta Armando Pérez (48), de Atención al cliente de Procter & Gamble, otra empresa que implementa un programa llamado "Balance de vida personal y laboral" (incluye yoga y campeonatos de fútbol). Sus empleados pueden disfrutar de masajes de shiatsu en cualquier momento del día pero a un costo de 6 pesos la sesión. Son dos sesiones semanales de entre 15 y 30 minutos, "principalmente enfocados a relajar y aumentar la energía. Estas sesiones están a disposición de todos los empleados de nuestras oficinas generales", dice María Victoria Hormaechea, de Recursos Humanos. Y agrega: "Hay un impacto positivo en el desempeño de nuestra gente y en su nivel de productividad".

En Microsoft (una de las empresas que ya tiene gimnasio propio) se corre la bola: la nueva solución para relajar a su personal está a cargo de una profesional, disponible durante todo el día, que recorre los pasillos de las oficinas con una enorme pelota que sirve como herramienta de masaje para corregir errores de postura que pueden llevar a contracturas o malestares. Los cerca de 140 empleados de la empresa la tienen a disposición. "Esta técnica fue primero implementada en la casa central, en Seattle, Estados Unidos, y luego se aplicó en la sede local. Es un beneficio gratuito", cuenta Celia Siffredi, gerente de Recursos Humanos de Microsoft de Argentina.

Algunos estudios sostienen que los efectos de este tipo de prácticas alivian en el momento pero no son duraderos. Y, como el universo corporativo no da puntada sin hilo, a



veces el Bienestar de los empleados más que un fin en sí mismo parece ser un medio para otro fin: trabajar más. Aunque, eso sí, en mejores condiciones.

En el mundo de las empresas y los recursos humanos no todo es gym o disciplinas orientales. También hay lugar para lo ocioso y lo cultural. Así, mientras la filial argentina de una multinacional de soluciones tecnológicas está pensando -aunque prefiere no difundirlo todavía - en brindarle cursos de cocina a sus ejecutivos (¿al mejor estilo francés?), otras compañías (Wal-Mart, Metrovías, HSBC) contratan los servicios de ArtEmpresa que, comandada por Celia Grinberg, pone al alcance de la mano una vasta producción cultural para sus empleados.

Desde la instalación de bibliotecas, mesas interdisciplinarias con referentes culturales y de interés general, espectáculos, cursos de arte (pintura, vitrofusión, escultura) y concursos literarios hasta el montaje de galerías de arte en la misma compañía. "En Estados Unidos y Europa es muy común", cuenta Grinberg. Y agrega: "La cultura contribuye al desarrollo de la persona, la hace más creativa y la enriquece, y esto repercute favorablemente en la empresa".

Lectura 2: ¿PUEDEN LAS EMPRESAS ASEGURAR EL EQUILIBRIO TRABAJO - VIDA DE SUS EMPLEADOS?

Esta segunda parte ha sido tomada de un artículo de Carlos López (2013), publicado en www.gestiopolis.com

Aunque en los últimos años las empresas han buscado soluciones creativas para asegurar un mejor desempeño de sus empleados y a la vez un mayor equilibrio entre sus trabajos y su vida personal, resulta casi imposible lograr que las políticas de recursos humanos logren solucionar las situaciones en las que se enfrentan el trabajo y la vida personal.

Con el mayor auge que han venido teniendo las teorías organizacionales progresistas en lo que se refiere a la relación trabajo-vida, las empresas han desarrollado lineamientos que permitan asegurar el bienestar de sus empleados, siempre teniendo el propósito de captar y conservar al mejor talento humano. Estas políticas y estrategias van desde horarios flexibles, pasando por largas licencias de paternidad y maternidad remuneradas, hasta seguros médicos familiares, entre otros beneficios. La adopción de estos planes y programas es buena, seguro que es un factor motivador, pero también es seguro que no en todos los casos.

Por lo general, cuando las compañías diseñan estos planes, enfocan los beneficios en situaciones específicas que rara vez cobijan a todo el personal. Por ejemplo, cuando se desarrolla un plan de horarios flexibles para padres y madres que tienen hijos pequeños, se está sin quererlo, dando un trato preferencial a los empleados en esta situación, sin pensar que este plan puede enviar señales erróneas al resto de empleados. Si una secretaria ejecutiva tiene un bebé que requiere de su tiempo y por ello recibe preferencias en sus horas de llegada y salida, ¿qué puede pensar otra secretaria del mismo nivel que tiene un par de hijos adolescentes y a la cual el plan de horarios flexibles no cobija?

Seguro que no va a estar muy conforme con el trato que está recibiendo, puede pensar que el trabajo que está dejando de hacer la otra secretaria se lo delegarán a ella y a sus demás compañeras, lo cual no la tendrá muy contenta, puede sentirse desmotivada y empezar a presentar bajos rendimientos o puede presentarse en recursos humanos y exigir el mismo trato dado que tiene hijos que están en una edad en la que también requieren bastante atención.

Teniendo presente este sencillo ejemplo se nota que una decisión que podría ser entendida como una gran política, flexible y progresiva, que busca el bienestar del personal, se torna en un problema que puede traer graves consecuencias al clima laboral de la firma. Por esta razón, cuando se trata de elaborar programas de bienestar que busquen encontrar el equilibrio empleo-vida, hay que tener en cuenta a todo el personal y todas las situaciones, aunque parece una tarea casi imposible dada la diversidad social que se puede encontrar en una empresa, se deben desarrollar soluciones creativas para lograrlo.

Estos programas deben ser flexibles y tienen que empezar desde las tareas de reclutamiento y selección si se quiere contar con el mejor talento humano. Cuando se elaboran planes de este tipo hay que comunicar a todo el personal lo que se busca con él para que todos entiendan que no se tienen preferencias y que no hay empleados de primera, segunda o tercera clase, además, estos programas deben ser lo suficientemente flexibles para acomodarse a las diferentes situaciones. La empresa debe estar en capacidad de ofrecer los mismos beneficios a las dos secretarías del ejemplo.

Otro factor básico consiste en dejar claro que aunque se otorguen beneficios, la calidad del trabajo de la persona que los recibe debe seguir siendo igual o mejor que antes de contar con ellos, es decir que la secretaria con el bebé debe cumplir con sus obligaciones de la misma manera que las demás secretarías ejecutivas.

Hay que buscar soluciones creativas, con los adelantos tecnológicos es posible que las personas trabajen mayor tiempo de sus casas utilizando la Internet. Tal vez no resulte necesario que la coordinadora de un grupo de ventas esté presente cada mañana a las siete para la reunión diaria, si hay la posibilidad de que se pueda adelantar utilizando una sala de chat, un servicio de mensajería electrónica instantánea o un video conferencia.

También es importante conocer las expectativas de la gente, el plan se debe construir con base en información de doble vía, de otro modo se quedará corto. Por ello hay que alentar al personal para que exprese lo que quiere y qué soluciones puede presentar para colmar dichas expectativas. Los planes de beneficios correctamente diseñados y aplicados son elementos altamente motivadores y factores que atraen a las personas talentosas. En conclusión, al crear planes de beneficios se debe buscar la equidad más que la igualdad dejando suficientemente claras las reglas del juego a todos los empleados.

Lectura 3: Salarios reales, balanza de pagos y producto potencial en América Latina.

Alarco G. SALARIOS REALES, BALANZA DE PAGOS Y PRODUCTO POTENCIAL EN AMÉRICA LATINA, 1980-2011. (Spanish). Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía: Revista Problemas del Desarrollo [serial online]. October 2014; 45(179):65-90. Available from: Fuente Académica, Ipswich, MA. Accessed December 5, 2015. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/prode/v45n179/v45n179a4.pdf>

CASO PROPUESTO: Una vez leído las lecturas complementarias, haga un breve análisis (a manera de diagnóstico o comparación) en la empresa u organización donde labora con respecto a los temas tratados en los dos casos anteriores. Saque sus propias conclusiones.

Referencias Bibliográficas:

- Amaya, M. (2008). Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.
- González, M. L. (2004). Fuentes de información sobre salarios: Metodologías y series. Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo (CEPED).
- Juárez, R. A. V. (2006). Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Pearson Educación.
- Martínez Mier, G. A. (2007). Recursos Humanos III (para administradores).
- Pérez del Castillo, S. (1998). Manual práctico de normas laborales. Fundación de Cultura.
- Rock, M. L. (1994). Manual de administración de sueldos y salarios (No. E12 R672).
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). La remuneración del trabajo: manual para la gestión de sueldos y salarios. Caracas: Editorial Texto.
- Vargas Muñoz, N. R. (1994). Administración Moderna de Sueldos y Salarios (Un enfoque práctico). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

UNIDAD 2: Planes de Beneficios Salariales

INTRODUCCIÓN

La administración de salarios, es el conjunto de disposiciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

La definición más generalizada de la evaluación de cargos en las empresas, es que se trata de un proceso para determinar el valor relativo e individual de los puestos de trabajo, y establecer el sistema de clasificación de salarios más adecuado para la organización, constituyéndose en una herramienta válida y aceptable tanto para la empresa como para los empleados; además la administración del capital humano en sus aspectos legales y de compensación salarial son elementos esenciales para la competitividad de la empresa así como para las relaciones de la organización con sus empleados.

Objetivos

Objetivo General: Conocer y manejar correctamente los diferentes sistemas para establecer una adecuada escala salarial y niveles de remuneración, así como los métodos utilizados para la correcta valoración de puestos de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Aprender a maximizar los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- Conocer y aplicar los sistemas de evaluación de cargos, tanto cuantitativos como no cuantitativos, más reconocidos y utilizados en las empresas e industrias actuales; y por esta vía que reconozca la importancia de una correcta valoración de cargos dentro de la organización, para mantener las mejores relaciones laborales.

- Determinar las posibles soluciones a los problemas que se deriven de un contrato de trabajo, y aplicar las normas que regulan las relaciones laborales individuales, para darles cabal cumplimiento.

Competencias

- El Estudiante aprende a maximizar los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano, general e individualmente considerado, que le permite fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- El Estudiante conoce y aplica los sistemas de evaluación de cargos, tanto cuantitativos como no cuantitativos, más reconocidos y utilizados en las empresas e industrias actuales; y por esta vía reconoce la importancia de una correcta valoración de cargos dentro de la organización, para mantener las mejores relaciones laborales.

CAPITULO I NIVELES DE REMUNERACION

Lección 16: LA PRODUCTIVIDAD Y LOS SALARIOS

Como hemos definido en capítulos precedentes, los recursos humanos en general, son las personas que le aportan a la organización su trabajo, creatividad y esfuerzo para enfocarla en la realización de sus objetivos; sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los demás elementos en el funcionamiento de la empresa, afirman algunos analistas que no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano, dado que son estos los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen crecer la economía de un país convirtiéndose en artífices del progreso.

Para la empresa, cada trabajador representa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene una capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses y objetivos; la necesidad de reconocer estas diferencias, nos induce a considerar la productividad como un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e interés.

Con lo anterior podemos aseverar que la administración de sueldos y salarios es una parte fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones ya que estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación del trabajador sea la adecuada acorde al trabajo desempeñado y a las posibilidades de cada empresa.

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

El primer aprendizaje del administrador de salarios es que la remuneración es definida de diversas formas por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa, y en función de esa percepción es como se debe afrontar el tema en la empresa. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente.

Este fenómeno se da por que el empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Porque además de las necesidades materiales y de las de seguridad, la compensación satisface otras que no son fácilmente cuantificables pero no menos importantes. Estas son las necesidades de la auto realización, reconocimiento, ego o estatus.

Desde la perspectiva de Fromm: “Hablar de un hombre que devenga un millón de dólares anuales, es hablar de él no como una persona concreta sino como una abstracción cuya esencia puede expresarse con una cifra”.

El fenómeno de abstraer la realidad y convertirla en un valor monetario, llega a ser tan eficaz que frecuentemente, como en el texto de Fromm, la antepone a cualquier otra consideración humana o social; La compensación pues, nos habla de qué tan competente, inteligente, capaz y efectivo es quien la percibe, un director de un millón de dólares es mejor que otro de sólo medio millón. Es la medida del éxito que cada quien alcanza.

Según el análisis de Colton: “Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastimas y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y caer.

Pero sea cual fuere la remuneración que la empresa esté dispuesta a pagarle a sus empleados, hay un parámetro que nos suministra el punto de partida para empezar a negociar o a construir la escala salarial dentro de la organización, y este es dispuesto por normas legales, se denomina SMMLV – Salario mínimo mensual legal vigente:

SALARIO MÍNIMO

El salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y las de su familia, en el orden material, moral y cultural. - *Fuente: Código sustantivo del trabajo, artículo 145.*

El Gobierno Nacional mediante acuerdo con las principales centrales de trabajadores del país y los gremios empresariales establece anualmente el salario mínimo que las empresas deben pagar a los trabajadores que laboren la jornada legal de 48 horas semanales. No hay categorías salariales ni salarios mínimos por actividad en Colombia.

El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario, pero respetando siempre el mínimo legal o el fijado en las convenciones colectivas o fallos arbitrales. Para el año 2016, el salario mínimo mensual legal es de \$ 689.455; Así lo estableció el Gobierno Nacional a través del Decreto 2552 del 30 de diciembre de 2015, en el que explica que "en caso de que el resultado contenga una fracción en centavos o en pesos, tal monto será aproximado a la centena superior siguiente".

NORMATIVIDAD DEL SALARIO MÍNIMO EN COLOMBIA

La determinación del nivel del salario mínimo existe en Colombia desde 1945, reglamentado mediante la Ley 6ª en el artículo 4: “el gobierno podrá señalar, por medio de decretos que regirán por el término que en ellos se indique, los salarios mínimos para cualquier región económica o cualquier actividad profesional, industrial, comercial, ganadera o agrícola de una región determinada, de conformidad con el costo de vida, las modalidades del trabajo, la aptitud relativa de los trabajadores, los sistemas de remuneración o la capacidad económica de las empresas, previo concepto de comisiones paritarias de patronos y trabajadores”.

Esta ley fue reglamentada en 1949 mediante el Decreto 3871, el cual fijó el salario mínimo en \$ 60 pesos mensuales. Esta normatividad ha venido cambiando desde entonces. Ha pasado desde estructuras en las cuales se hace una diferenciación del salario mínimo según el tamaño de la empresa, la región y el sector económico, mediante el Decreto 236 y 240 de 1963, el último fue para el sector agrícola y trabajadores menores de dieciséis años, y el Decreto 577 de 1972, para luego unificarse, en 1977, en un salario mínimo para el sector urbano y otro para el sector rural.

Finalmente en julio de 1984, mediante el Decreto 3506, se llega a la unificación del salario mínimo rural y urbano, y de aquí en adelante es uno sólo de cobertura nacional. Esto fue con la argumentación de que la diferenciación entre salario mínimo rural y urbano discriminaba de manera injusta a los trabajadores rurales.

A TRABAJO IGUAL SALARIO IGUAL

"A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder un salario igual..." (ART. 143 del código del trabajo). Claramente, la norma nos indica los factores a tener en cuenta para equiparar el salario con base en una presunta igualdad del trabajo.

El sentido de esta disposición no solamente es el de percibir la unidad salarial, sino el impedir que se repita el abuso que se venía cometiendo en el país, particularmente en las empresas extranjeras.

Lección 17: SISTEMAS DE REMUNERACION

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones necesarias para cada empresa o industria en particular:

1. SALARIO POR TIEMPO FIJO

En este sistema, se remunera al personal de la organización con un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo (salario mínimo).

VENTAJAS	DESVENTAJA
1. sencillez en su aplicación	Su principal desventaja es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.
2. Ahorra costos de administración, control y vigilancia	
3. Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la Productividad (labores del arado...).	

2. BASADO EN LA PRODUCCIÓN

El segundo sistema, es el pago por productividad. 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.

VENTAJAS

Radica en que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando su control y administración.

En ocasiones pueden establecerse sistemas mixtos de productividad. Ejemplo: "hasta 100 kg./día de un producto empacado o recogido, se paga el jornal mínimo y desde aquí se establece una prima de \$ 20 pesos./kg adicional".

DESVENTAJAS

- Su mayor complejidad y costos de control y administración.
- Cálculo complicado, basado en un estudio previo de métodos y tiempos
- Problemas de relaciones laborales

3. DESTAJO

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una " tarifa por pieza", es decir por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. 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. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

VENTAJAS

- Son sencillos de calcular y fáciles de explicar al 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 y la productividad.
- El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos, se determinan mediante el sistema de evaluación de desempeño

DESVENTAJAS

- El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar gradualmente los criterios de producción cada vez que los trabajadores obtienen salarios más altos.
- La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.
- La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados esencialmente a la cantidad de dinero obtenido.
- Se requieren programas formales de compensación que dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en la determinación del nivel.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (1974), establece que: “Es conveniente examinar la relación entre productividad y costos laborales. Estos, a lo largo

del tiempo reflejan cambios en la productividad y en los ingresos de los trabajadores, así, por ejemplo, en la industria colombiana se observa que cuando el crecimiento de la productividad ha sido bajo y los ingresos medios crecen rápido, los costos salariales se aceleran. Por el contrario cuando el crecimiento de la productividad se acelera el crecimiento de los costos laborales se atenúa”.

Esto quiere decir que en la industria colombiana se observó un paulatino crecimiento de la productividad, mientras se desaceleraban los salarios y caían rápidamente los costos laborales unitarios.

“El crecimiento de la productividad tiene efecto positivo sobre los costos de producción, en la medida que estos disminuyen, sin embargo, los trabajadores de la industria colombiana, no han mantenido su participación en esa ganancia de la productividad laboral durante los años recientes, en cuanto que el ritmo de crecimiento de sus remuneraciones ha sido mucho menor”.

Fuente: DANE. Encuesta anual manufacturera. Desde 1974.

Lección 18: EL EMPLEO Y LAS ORGANIZACIONES

Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesita hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un sistema basado en el desempeño, generalmente es porque existen resultados operativos o financieros no muy satisfactorios.

En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de las empresas. Más sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se desean mejorar.

Por lo anterior, las empresas deben tener en cuenta que en el caso del personal administrativo, la mentalidad del ingreso es un poco más flexible, pues este involucra otros aspectos que tienen que ver con el reconocimiento, entorno y status de su labor, en estos casos es posible cambiar el enfoque exitosamente.

Todo es cuestión de hacer un adecuado trabajo de concientización de la gente; dado que, lo que nos interesa es cuánto debe ganar cada empleado y no cuanto debemos pagarle, para ello es importante analizar y divulgar los factores que influyen en la determinación del nivel salarial medio de la organización a la cual pertenecen.

NIVEL SALARIAL MEDIO

El nivel salarial medio viene dado por la media de todos los salarios percibidos por los individuos, con independencia de su categoría profesional. Los factores que determinan las diferencias salariales entre categorías profesionales son los siguientes:

1. El valor relativo del producto: Un trabajador cualificado en una industria que produce bienes con mayor precio que la de un trabajador poco preparado aporta un mayor valor agregado por lo que suele recibir un salario superior.
2. Coste requerido para adquirir la cualificación o preparación necesaria: Los empresarios tienen que pagar el precio de la formación profesional si quieren obtener la mayor rentabilidad posible. Si los ingenieros no cobraran más que los albañiles muy pocas personas estarían dispuestas a invertir su tiempo, dinero y esfuerzo para llegar a ser ingenieros.
3. La escasez relativa de ciertas especializaciones laborales: Los trabajos para los que existe una amplia oferta de mano de obra suelen estar peor remunerados; por otra parte, los trabajos menos comunes y que exigen mayor preparación están mejor retribuidos.
4. Interés relativo del trabajo: Los trabajos desagradables, difíciles o peligrosos suelen estar mejor remunerados que otros trabajos más fáciles y que requieren un grado de cualificación similar. Así, un conductor de camiones que ha de transportar explosivos cobrará más que uno que transporte alimentos.
5. Movilidad del trabajo: Cuando la mano de obra tiende a estar concentrada en un determinado lugar (oferta) las diferencias salariales son mayores. Por otro lado, la disponibilidad de los trabajadores para desplazarse en busca de empleo tiende a reducir las diferencias salariales entre empresas, profesiones y comunidades.
6. Poder negociador comparativo: Un sindicato de industria, puede conseguir mejoras salariales superiores para todos sus afiliados que si otro sindicato negociara únicamente para los empleados de su empresa en particular.
7. Costumbre y legislación: Muchas diferencias salariales tienen sus orígenes en las costumbres y en la legislación. Por ejemplo, tanto la costumbre como la legislación fueron responsables de que en Suráfrica los mineros negros recibiesen menores salarios que los mineros blancos, aunque realizasen el mismo trabajo.

Por otro lado, los gobiernos y los sindicatos tienden a intentar eliminar las diferencias salariales en función de la raza, el sexo, y otros factores discriminatorios, y promocionan la igualdad salarial – “a igual trabajo, igual sueldo”.

Lección 19: ENCUESTA SALARIAL

La pregunta más frecuente en las organizaciones es ¿Cómo establecer equitativamente los niveles de remuneración?

El proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos:

1. Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas por puestos comparables.
2. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valuación de puestos.
3. Agrupar puestos similares en grados de remuneración.
4. Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales.
5. Ajustar los niveles de sueldo.

1. Realizar una Encuesta de Sueldos

Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Se utilizan de tres maneras:

- a. Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren información directamente del mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Según el DANE 20% o más de las posiciones de cualquier empresa adquieren su valor directamente del mercado laboral, basándose en encuestas como las realizadas por Naturaleza de cargos suministrada por Acrip – Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal.

Fuente: Investigación nacional de salarios y beneficios. Área de producción industrial manufacturera por regiones petroquímicas y polipropileno.

- b. Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa y en torno a los cuales se determinan los otros puestos de acuerdo con su valor relativo para la empresa.

- c. Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones, y de esa manera se tiene una base sobre la que se toman decisiones con respecto a las prestaciones para los empleados.

2. Determinar el valor de cada puesto

La evaluación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

Si se sabe cómo asignar valor económico a puestos clave de referencia y se puede utilizar la valuación del puesto para determinar el valor relativo de todas las demás posiciones de la empresa en relación con estos puestos claves, entonces se ha avanzado mucho para asignar niveles de sueldo equitativos a todos los puestos de la organización.

La evaluación de puestos es un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales. Los principales pasos son: identificar la necesidad del programa, obtener cooperación y posteriormente elegir a un comité de evaluación, para que realice la evaluación real del puesto.

MÉTODOS DE EVALUACION DE CARGOS

La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cualitativa o cuantitativamente.

Los métodos de evaluación de cargos pueden dividirse en dos grandes grupos:

Métodos no cuantitativos:

- Escalonamiento de cargos o jerarquización.
- Categorías predeterminadas o clasificación por grados

Métodos cuantitativos:

- Evaluación por puntos (point rating)
- Comparación por factores
- Método de perfiles Hay
- Método total value

3. Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Sirve para asignar valores monetarios a cada uno de los puestos según el valor relativo. Los puestos pueden ser similares (en cuanto en términos de jerarquización o número de puntos) en grados con fines de remuneración.

Un nivel de remuneración está integrado por puestos con la misma dificultad o importancia de acuerdo con su valuación. Si se utilizó el método de puntuación el nivel de remuneración estará integrado por puestos que caen dentro de una gama de puntos.

4. Construir la curva de sueldos

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneraciones. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto se logra con la curva de sueldos.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan *actualmente* a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto y de acuerdo con la valuación de puestos.

Los sueldos están en el eje vertical y los grados de remuneración están en el eje horizontal. El propósito de la curva de sueldos es mostrar la relación entre el valor del puesto determinado por alguno de los métodos y los niveles de sueldo promedio actuales para los grados. Si se cree que los sueldos actuales están fuera de proporción con los prevalecientes en el mercado, se eligen posiciones de referencia en cada nivel de remuneración y se le asigna un valor mediante un estudio de compensación.

Los salarios que están en la línea salarial son los índices salariales para cualquiera de los puestos en cada grado de remuneración.

Si los índices actuales están por debajo o arriba de la línea, este índice podría estar fuera de proporción, quizá se necesite aumento o congelamiento de sueldo para ese puesto.

5. Ajustar los niveles de remuneración

Finalmente se deben ajustar los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y definir niveles de sueldos.

Lección 20: DETERMINACION DE LA ESCALA SALARIAL

EJERCICIO

Como se dijo anteriormente, mediante la encuesta salarial pretendemos obtener información del mercado laboral, para determinar en principio cuánto debemos pagar a quien va a desempeñar un puesto en particular. Por ejemplo, si quisiéramos determinar cuánto pagar al Gerente General en una pequeña empresa procesadora de alimentos, bastaría con saber cuánto ganan estos directivos en otras empresas de tamaño similar a la que nos ocupa.

Es muy importante señalar que en sentido estricto, y esto a veces presenta alguna dificultad en nuestro medio, la muestra de la encuesta tendría que ser con empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica; y el puesto analizado debe tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran. Sólo de esta manera se tendría certidumbre de que la información que utilicemos estará comparando paquetes de compensación equiparables.

A menudo, las mismas organizaciones que hacen las encuestas de sueldos establecen algunos indicadores para que el usuario suministre su información, por ejemplo, dentro de estadísticas de varios puestos de Gerente General, identifique todas estas variables que influyen en el suyo.

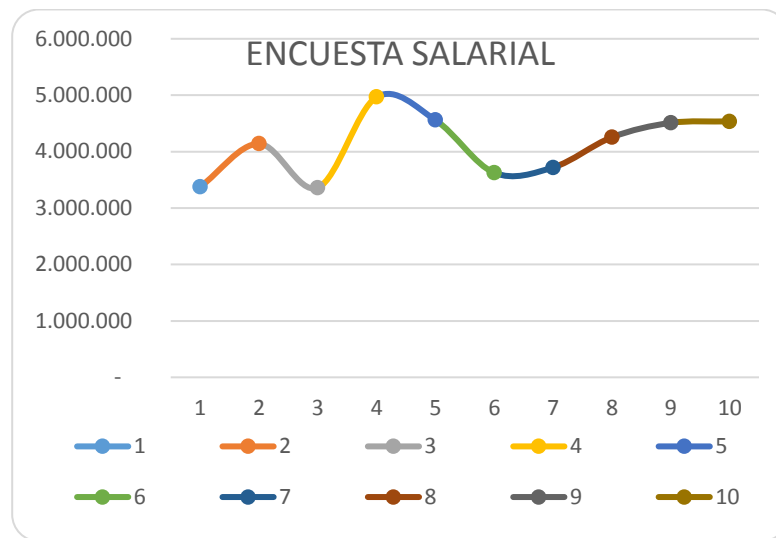
Supongamos que mediante una encuesta informal dentro de 10 empresas procesadoras de alimentos en la región, obtuvimos los siguientes datos de sueldo y paquete prestacional pagados a su Gerente General, tabulados en una hoja de cálculo.

SALARIO PAGADO AL GERENTE GENERAL			
EMPRESA	BASICO	PRESTACIONES	TOTAL SALARIO
1	2.500.000	875.000	3.375.000
2	3.450.000	690.000	4.140.000
3	2.400.000	960.000	3.360.000
4	4.320.000	648.000	4.968.000
5	3.800.000	760.000	4.560.000
6	2.900.000	725.000	3.625.000
7	3.100.000	620.000	3.720.000
8	3.700.000	555.000	4.255.000
9	4.100.000	410.000	4.510.000
10	4.050.000	486.000	4.536.000

Una vez que se tiene la información del puesto, el empresario debe decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe su puesto de Gerente General y, en

la medida que se quiera tener uno con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el nivel (paquete) de compensación que se adjudique al ocupante del puesto. Esta decisión, generalmente, se toma considerando el rango significativo de la compensación que incluye la encuesta, entre el mínimo y el máximo del mercado de referencia.

En la siguiente figura, tenemos la representación gráfica de la encuesta salarial informal, para el cargo de Gerente General.



La decisión puede ser pagar acorde con el promedio del mercado, técnicamente conocida como la mediana (Md), es decir \$ 4'197.500; ubicarse en la parte baja del mercado, técnicamente el primer cuartil (Q1) que corresponde al salario mínimo para el cargo \$ 3'360.000, o pagar en la parte alta del mercado, tercero \$ 4'529.500 o cuarto cuartil \$ 4'968.000, salario máximo para el cargo.

CUARTIL			
PRIMERO	MINIMO	\$	3.360.000
SEGUNDO	BAJO	\$	3.648.750
TERCERO	MEDIANA	\$	4.197.500
CUARTO	ALTO	\$	4.529.500
QUINTO	MAXIMO	\$	4.968.000

El procedimiento para hallar estos valores salariales, consiste en seleccionar el rango de datos “total salario” pagado al Gerente en nuestra encuesta (hoja electrónica), y utilizando la siguiente función estadística:

$$= \text{CUARTIL (RANGO DATOS; Q)}$$

Donde Q es el Cuartil correspondiente,

Cero (0) es Mínimo

Uno (1) es Bajo

Dos (2) es Medio

Tres (3) es Alto, y

Cuatro (4) es Máximo

Un aspecto también muy importante, es identificar la manera cómo la encuesta se integra con las diferentes estructuras de compensación que utiliza, es decir, cómo calcula: la compensación base, la compensación total, paquete prestacional, participación en utilidades o beneficios adicionales.

CAPITULO II - ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Lección 21: LA VALORACION DE PUESTOS

Como ya vimos, uno de los problemas más generalizados en sus departamentos de recursos humanos, que enfrentan las empresas, es cuanto pagar a sus empleados, con el doble propósito de mantener buenas relaciones laborales y resultados financieros positivos; El servicio de empleo de EE.UU. define la evaluación de cargos como:

“El proceso para determinar el valor relativo e individual de los cargos en una organización, así como establecer un sistema de clasificación de salarios para la misma”². Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

Cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar superior o inferior al que es debido, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, o la magnitud de su responsabilidad, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica desigualdad, que necesariamente origina insatisfacción y dificultades.

La evaluación sirve entonces como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador, expresado por lo general en unidades tales como puntos. El proceso de evaluación de cargos implica el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar los cargos y para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás.

En la actualidad se tienen varios métodos cualitativos y cuantitativos, todos exigen que la persona se ubique en un puesto concreto de la organización, por ejemplo, gerente administrativo, asesor financiero, secretaria, mensajero o auxiliar.

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos y deducciones establecidas por ley y en convenciones colectivas.

² Ester Becker – *Dictionary of Personnel and Industrial Relations*.

La estructura de salarios basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad.

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

La valoración de puestos en definitiva, es “Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal”³.

Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizarla a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

Lección 22: EL PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se tengan en cuenta en su determinación y análisis los siguientes pasos:

1. Descripción y Análisis de Puestos
2. Valoración de Puestos
3. Métodos de Valoración Cualitativos
4. Métodos de Valoración Cuantitativos
5. Evaluación del Desempeño
6. Determinación de la Escala Salarial

³ Álvarez C. Augusto – *La Administración de Sueldos y Salarios*

1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

Descripción de Cargos:

Es un proceso que consiste enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace).

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y

proporcionan los medios con que los empleados al logro de los objetivos en una empresa.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

En resumen, la descripción de un cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

Análisis de Cargos

Una vez que se identifica el contenido de un cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Lección 23: ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de éstas áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

1. Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

- 1) Instrucción básica.
- 2) Experiencia básica anterior.
- 3) Adaptabilidad al cargo.
- 4) Iniciativa necesaria.
- 5) Aptitudes necesarias.

2. Requisitos físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

- 1) Esfuerzo físico necesario.
- 2) Capacidad visual.
- 3) Destreza o habilidades.
- 4) Complexión física necesaria.

3. Responsabilidades implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

- 1) Supervisión de personal.
- 2) Material, herramientas o equipos.
- 3) Dinero, títulos o documentos.
- 4) Contactos internos o externos.
- 5) Información confidencial.

4. Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

- 1) Ambiente de trabajo.
- 2) Riesgos.

MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff. El analista de cargos puede ser un funcionario especializado de staff, como el jefe de departamento en que está localizado el cargo, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

1. Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos clave de su observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor. La participación del analista de cargos en la recolección de información es activa, la del ocupante es pasiva.

2. Método del cuestionario

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva, la del ocupante es activa.

3. Método de la entrevista

Es el enfoque más flexible. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porque y cuando. Permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros cargos similares y verificar las incoherencias de la información. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado. Lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. La participación del analista y del ocupante es activa.

4. Métodos mixtos

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas. Los métodos mixtos son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Por ejemplo:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor
- etc.

Etapas del análisis de cargos

Etapa de planeación: Fase en la que se plantea todo el trabajo de análisis de cargos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentra la definición de cargos de la empresa:

1. Determinación de los cargos que van a describirse
2. Elaboración del organigrama de cargos
3. Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis
4. Elección del (de los) método (s) de análisis que va(n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que se analizarán. Por lo general, se eligen varios métodos.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios:
 - a) Criterio de universalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes.
 - b) Criterio de discriminación: los factores de especificación deben variar según el cargo.
6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones: determinar su límite de variación dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Es necesario dimensionarlos para poder determinar que segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos.
7. Gradación de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variables continuas a variables discontinuas. Se gradúan para facilitar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4,5, o 6.

Etapa de preparación

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Disposición del ambiente.
4. Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la de planeación.

Etapa de ejecución

1. Recolección de los datos sobre los cargos mediante el (los) método (s) de análisis elegido(s).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación.

2. VALORACIÓN DE PUESTOS

La Comisión Nacional de la Productividad de España, define la valoración del puesto como “Un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”⁴.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente.

Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerequisite conocerlo en profundidad, teniendo en cuenta que en una organización debe reinar la equidad, de tal manera que se pague el salario justo al trabajo ejecutado, o sea, que se cumpla el principio que dice “a trabajo igual, salario igual”.

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

⁴ Idalberto Chiavenato – *Administración de Recurso Humanos*.

El sistema de valoración de puestos, brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados. Dicha valoración se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

En definitiva, la valuación de puestos permite afrontar sobre bases objetivas, las circunstancias que pueden sobrevenir en las relaciones obrero - patronales, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

Lección 24: METODOS PARA LA VALUACIÓN DE CARGOS, COMITÉ DE EVALUACION, CLASIFICACIÓN DE CARGOS, Y LA INVESTIGACION SALARIAL

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas veces, la evaluación de cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del mercado de salarios, etc.

Todos los métodos de evaluación de cargos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

El punto de partida para cualquier esquema de evaluación de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos, mediante el análisis de cargos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La evaluación de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la evaluación de cargos debe fundamentarse en la información proporcionada por el análisis de cargos.

3. MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS

Estos métodos también denominados: Globales, No analíticos o no cuantitativos; son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo, se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto, y permiten que se ordenen los

puestos de trabajo dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre ellos ⁵.

Por tratarse de métodos subjetivos, es necesario que sea realizado por un Comité de Valoración conformado por personal externo especializado, contratado para llevar a cabo la valoración, con experiencia en el proceso y conocimiento de las principales funciones de cada cargo, y algunos funcionarios de la empresa, como el Director de Recursos Humanos, los jefes de área, los supervisores, entre otros.

Los puestos se clasifican en grupos que se conocen como categorías o clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares “en dificultad” pero por lo demás son diferentes.

La principal ventaja de estos métodos, es que la mayoría de las empresas termina clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que se utilice. Y su desventaja es que se hace muy difícil redactar las descripciones de clase o grado y por tanto se requiere mucho criterio para aplicarlos.

Existen dos métodos de valoración cualitativos:

1. ESCALONAMIENTO DE CARGOS O JERARQUIZACIÓN

Es el método más antiguo, pues sus primeras aplicaciones datan de 1909 en la industria siderúrgica de los EE. UU. Consiste en ubicar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como "la dificultad del puesto". Consiste en valorar los cargos, tomándolos como un todo, es decir sin descomponerlos en factores compensables.

Mediante la comparación de los diferentes trabajos, se establece un orden de mayor a menor, fundamentándonos en la estimación subjetiva del factor general escogido, como por Ej.: "la dificultad del puesto", pero también podríamos valorar la responsabilidad, la experiencia, el grado de supervisión, la formación etc.

PROCEDIMIENTO A SEGUIR: El procedimiento de jerarquización, se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

a. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la dificultad del puesto, la autoridad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.

⁵ Juan A. Morales Arrieta – *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*

- b. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento: El límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo más complejo es el más importante. El límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo menos complejo es el menos importante.
- c. Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situaran entre el rango de variación constituido por ellos [superior e inferior].
- d. se comparan los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándonos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

Por ejemplo, la jerarquización presentada en la siguiente tabla puede ser el resultado del trabajo de un Comité de valuación de puestos en una empresa mediana, cuyo factor general escogido fue “La Responsabilidad”:

TABLA DE CARGOS

C A T E G O R I A S	Puesto más importante
	° Director General
	Clase 1
	° Gerente de Ventas y Distribución
	° Gerente de administración y finanzas
	° Gerente de RR.HH.
	Clase 2
	° Jefe de Producción
	° Jefe de Personal
	Clase 3
	° Asistente del director general
	° Representante de Ventas
	° Asistente de Recursos Humanos
	° Asistente de Sistemas
	Clase 4
	° Supervisor de Producción
° Asistente de Control	
° Asistente de Tesorería	
° Analista de contabilidad	
° Secretaria de gerente	
Clase 5	
° Auxiliar de contabilidad	
° Cajera Auxiliar	
° Almacenista	
Clase 6	
° Auxiliar de mantenimiento	
° Recepcionista	
° Operario	
Puesto menos importante	
° Auxiliar del Aseo	

Para realizar la jerarquización y obtener el resultado de la tabla de cargos denominada, generalmente se solicita a los miembros del comité, que se dividan en dos (2) grupos y mientras uno de ellos ordena los cargos de mayor a menor, el otro lo hace de manera inversa, luego se comparan los resultados y se llega a un consenso en aquellos cargos donde se presentó diferencia en su clasificación.

Como podemos observar en esta escala jerarquizada de cargos, otra de las limitaciones de este método, es que nos muestra los puestos más, o menos, importantes que otros pero, no nos dice nada acerca de "cuanto". Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que nos permita cuantificar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están evaluando.

2. CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O CLASIFICACIÓN POR GRADOS

Este método también podría denominarse método de escalonamiento simultáneo. Para aplicarlo es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos, o categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes. En seguida se hace la aplicación del escalonamiento simple (visto en la tabla de cargos), en cada uno de estos conjuntos o categorías.

José Roig ⁶, comenta en su libro: “Que la mayor dificultad que se presenta al implementar este método, estriba en la determinación de la escala de categorías o grados, encasillando los puestos ya sea por áreas funcionales, sectores laborales, unidades organizativas, niveles jerárquicos o familia de cargos. Aconseja dividir las categorías en la siguiente clasificación según la naturaleza del trabajo:

- De dirección y supervisión.
- Comerciales o de ventas.
- Administrativos o de oficina.
- De producción o fabricación.

Para el Ejemplo anterior, y siguiendo la clasificación sugerida por Roig, la “tabla de cargos por grados” quedaría conformada de la siguiente manera, pudiendo el comité evaluador asignar salarios diferenciados en cargos de la misma categoría pero con diferente grado.

⁶ José Roig Ibáñez – *El Estudio de los puestos de trabajo*

JERARQUIZACION POR GRADOS

G	R	A	D	S	.		Puesto más importante
						10	Director General
							Dirección y Supervisión
						9	Gerente de administración y finanzas
						9	Gerente de RR.HH.
						7	Jefe de Personal.
						6	Asistente del director general
						6	Asistente de Recursos Humanos
						6	Asistente de Sistemas
						6	Asistente de Tesorería
	Comerciales o de Ventas						
9	Gerente de Ventas y Distribución						
5	Representante de Ventas						
2	Recepcionista						
	Administrativos o de Oficina						
5	Analista de contabilidad						
4	Auxiliar de contabilidad						
4	Secretaria de gerente						
3	Cajera Auxiliar						
	De producción o Fabricación						
7	Jefe de Producción						
6	Supervisor de Producción						
5	Asistente de Control						
4	Almacenista						
3	Auxiliar de mantenimiento						
2	Operario						
	Puesto menos importante						
1	Auxiliar del Aseo						

Este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos. Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada. Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, es común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes categorías:

CARGOS DE TRABAJO POR MES

- De supervisión
- De ejecución

CARGOS DE TRABAJO POR HORAS

- Especializados
- Calificados
- No calificados

En algunas organizaciones los cargos se dividen en categorías principales:

CATEGORIA 1. CARGOS BASICOS: El trabajo esencialmente es rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada, generalmente no mayor a un año.

CATEGORIA 2. CARGOS TECNICOS: Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y requiere en su desempeño del manejo de habilidades y conocimientos específicos.

CATEGORIA 3. CARGOS ESPECIALIZADOS: Exigen capacidad analítica y creadora para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos que se pueden estandarizar.

Una vez se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado.

Las definiciones de las categorías deben transcribirse en un documento y pasan a constituir un patrón o marco con respecto al cual los demás cargos se evalúan y se clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta muy útil establecer un cargo de referencia [el más importante] para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación.

Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos analizados en el método de escalonamiento. Su finalidad es constituir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las categorías.

Para escalonar en grados los diferentes cargos dentro de una misma categoría, se suelen aplicar los siguientes principios que, si bien son arbitrarios, se les puede dar algún fundamento técnico:

- (a) Cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, esos dos puestos se clasifican en un mismo grado.
- (b) Cuando entre los dos puestos que se comparan exista una diferencia apreciable mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un grado más que el otro con el que se compara.
- (c) Si al comparar los dos se aprecia una clara diferencia significativa entre la importancia de esos dos puestos para la empresa, aquel que se aprecia como el más importante es dos grados superior al otro con que se compara; y
- (d) Cuando entre los dos puestos que se comparan existe una evidente diferencia respecto a la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que entre

ambos puestos tienen 3 o más grados de diferencia, y en estas condiciones, es mejor buscar puestos intermedios para la comparación.

Una diferencia fundamental entre los métodos de jerarquización y los de clasificación, es que el proceso de valuación en los primeros se da comparando cada puesto uno-a-uno con los otros y midiendo las diferencias de contenido entre los puestos que se están comparando. En cambio, en los métodos de clasificación, se predeterminan las categorías, o sea la escala y, el proceso de valuación consiste en ir comparando cada puesto con la escala, hasta encontrar aquella categoría con que el puesto es Equiparable.

El método de categorías predeterminadas proporciona oportunidades para una organización por cuanto es más elaborado que el método de escalonamiento simple, y permite con facilidad, que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Aunque ofrecen ventajas, como la rapidez y simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre son los más recomendados.

4. MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS

En estos métodos de evaluación de cargos, se examinan los puestos de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales para su correcto desempeño, denominados factores, que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables, se obtiene un total de puntos para cada puesto de trabajo.

A. **MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN (JOB RANKING):** Se denomina también método de comparación simple. Cada cargo se compara con los demás, en función de un criterio elegido como base de referencia. El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos.

Existen dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

a. *Mediante la definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización.*

Presupone las siguientes etapas:

1. Se define el criterio de comparación entre los cargos.
2. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos de la jerarquización:
 - El límite superior: cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido.

-El límite inferior: cargo que tiene la menor cantidad posible del criterio escogido. Después de determinar los dos límites, los demás cargos se situarán en el rango de variación constituido por ellos.

3. Se comparan los demás cargos entre sí, en función del criterio, y se elabora una jerarquía en orden ascendente o descendente con relación al criterio.
 4. Esta jerarquía constituye la clasificación de los cargos.
- b. *Mediante la definición previa de los cargos de referencia del criterio escogido.*
 Presupone las siguientes etapas:
1. Se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos.
 2. Se definen algunos cargos de referencia que representan cantidades variadas del criterio escogido. Cada cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos.
 3. Los cargos de referencia se disponen en una jerarquía en orden ascendente o descendente.
 4. Los demás cargos se comparan con cada uno de los cargos de referencia y se colocan en la jerarquía correspondiente al resultado de esa comparación.
 5. La jerarquización de los cargos constituye la propia clasificación de los cargos comparados entre sí.

B. MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS (JOB CLASSIFICATION):
 Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos que posean ciertas características comunes.

Después de definir la estructura organizacional y de efectuar el análisis de cargos, este método comienza por definir previamente las categorías de cargos. Algunas:

CARGOS POR MESES:

- De supervisión.
- De ejecución.
-

CARGOS POR HORAS:

- Especializados;
- Calificados
- No calificados o de obreros.

Una vez determinado el número de categorías, deben definirse con claridad la responsabilidad de cada categoría. Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan

constituir un estándar o marco frente al cual se evalúan los demás cargos y se clasifican en el grado apropiado.

C. MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES (FACTOR COMPARISON)

Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Eugene Benge propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales.
- Habilidades exigidas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. *Elección de los factores de evaluación.*
2. *Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.*
3. *Elección de los cargos de referencia.* Para facilitar las comparaciones de los demás cargos.
4. *Jerarquización de los factores de evaluación.* Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores de evaluación. Las jerarquizaciones son independientes para cada factor.
5. *Evaluación de factores en los cargos de referencia.* Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben evaluarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual al total, de modo que la suma total del salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor. Dicha evaluación puede hacerse en porcentaje o dinero.
6. *Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores.* Debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por la jerarquización y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas.
7. *Escala comparativa de cargos.* Consiste en transformar esta matriz de jerarquización y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos.

D. MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS (POINT RATING)

También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos. La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos.

Se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

1. ***Elección de los factores de evaluación.*** Los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:
 - a. *Requisitos intelectuales.* Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
 - b. *Requisitos físicos.* Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
 - c. *Responsabilidades implícitas.* Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
 - d. *Condiciones de trabajo.* Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.
2. ***Ponderación de los factores de evaluación.*** Se hace de acuerdo a su importancia relativa. Consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos.
3. ***Montaje de la escala de puntos.*** Es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos de cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. El siguiente paso es la asignación a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria.

En la progresión aritmética, el valor de cada grado aumenta a través de un valor constante; en la progresión geométrica, el valor de cada grado aumenta 100% con relación al grado anterior. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras dos progresiones tienden a producir una curva salarial.
4. ***Montaje del manual de evaluación de cargos.*** Definir el significado de cada uno de los factores de evaluación. Guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
5. ***Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación.*** Se toma un factor por turno y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor.

6. **Trazado de la curva salarial.** Consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios.

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante. Con estos valores, expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x), y los valores en salarios en el eje de las ordenadas (y).

El método de correlación por excelencia entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados es el de mínimos cuadrados. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. En la determinación de la línea de tendencia, la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea deberá ser igual a cero, y la suma de cuadrados de las desviaciones observadas deberá ser menor que la suma de cuadrados de las desviaciones observadas a partir de cualquier otra recta que se trace: por tanto, la línea obtenida será única.

Implica los análisis de correlación lineal simple de dos variables:

Variable independiente (variable x): los puntos

Variable dependiente (variable y): los salarios

La ecuación utilizada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$Y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación

$$Y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, *a*, *b* y *c* representan los constantes (parámetros), en tanto que *x* e *y_c* representan las variables. El parámetro *a* define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro *b*, la inclinación de la línea de tendencia; y el *c*, la curvatura de la línea de tendencia.

7. **Definición de franjas salariales.** Como la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales y no por los salarios tomados aisladamente, es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, lo cual se logra al aplicar un alejamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea. Se calcula porcentualmente (por ejemplo, +/- 5% o +/- 10%).

Las clases de cargos son mutuamente excluyentes (un cargo sólo cabe en una única clase de puntos).

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE CARGOS

La evaluación del cargo es una recomendación del organismo de staff, que deberá ser aprobada por el organismo de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación se utiliza el comité de evaluación, constituido por el responsable de la administración de salarios y los analistas, los directores cuyas áreas estén implicadas en el trabajo, los gerentes y los jefes a quienes corresponda.

El comité de evaluación tiene 2 objetivos:

Objetivo técnico. El comité se constituye con los elementos de las diversas áreas de la organización más familiarizados con los cargos que serán evaluados, lo cual garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización.

Objetivo política. Al contar con la participación de elementos pertenecientes a todas las áreas de la organización, las evaluaciones se aceptarán sin restricciones.

El comité de evaluación de cargos está constituido por lo general, por:

- *Miembros permanentes o estables.* Miembros que deberán participar en todas las evaluaciones de la organización. Por ej., el gerente de recursos humanos y el ejecutivo responsable de la administración de salarios.
- *Miembros provisionales.* Miembros que deberán opinar en las evaluaciones de los cargos bajo su supervisión.

CLASIFICACIÓN DE CARGOS

De acuerdo con los resultados de la evaluación, los cargos pueden clasificarse en clases de cargos. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no sólo la administración salarial, sino permitir también que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc.

La clasificación de cargos se realiza de manera arbitraria.

Existen varios criterios para la clasificación de cargos:

- a. Clasificación por puntos.
- b. Clasificación por cargos de carrera: Secretario I / Secretario II / Secretario III
- c. Clasificación por grupo ocupacional: Ingeniero civil / Ingeniero electricista / Ingeniero químico.
- d. Clasificación por área de servicio: Gerente de finanzas / Tesorero / Contador / Cajero
- e. Clasificación por categoría: Secretaria junior / Secretaria / Secretaria bilingüe / Secretaria ejecutiva

INVESTIGACIÓN SALARIAL

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de salarios en relación con el mercado de trabajo. De esta manera, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, es conveniente investigar y analizar los salarios de la comunidad. En consecuencia, la empresa podrá:

- a. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
- b. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
- c. Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia).
2. Cuáles son las compañías participantes.
3. Cuál es el período estudiado o investigado (periodicidad).

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- Cuestionarios.
- Visitas a empresas.
- Reuniones con especialistas en salarios.
- Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

Selección de los cargos de referencia pueden ser:

- Cargos que representan los diversos puntos de la curva salarial de la empresa.
- Cargos fácilmente identificables en el mercado.
- Cargos que representan los sectores de actividad de la empresa.
- Son los elegidos para representar el mercado de trabajo, por una parte, y para representar la estructura de salarios de la empresa, por la otra.

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para la elección de las empresas que deberán ser invitadas a participar en la investigación salarial, como muestras del mercado de trabajo, son los siguientes:

- a. *Localización geográfica de la empresa.*
- b. *Sector industrial de la empresa.* Muchas empresas seleccionan a para sus investigaciones otras del mismo sector industrial.
- c. *Tamaño de la empresa.* Muchos cargos están relacionados con el tamaño de la empresa, en virtud de la amplitud administrativa, el volumen de responsabilidad involucrada, etc.
- d. *Política salarial de la empresa.* Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende a escoger empresas con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar alrededor de la media existente en el mercado, tiende a escoger empresas relativamente conservadoras.

Cuando se trata de una investigación salarial amplia, es común escoger muestras de empresas aplicando varios de los criterios que acabamos de estudiar. La empresa que investiga y obtiene información de las demás se compromete a entregarle los resultados de la investigación debidamente tabulados y procesados, manteniendo ciertos límites de confidencialidad de la información. Cada empresa deberá recibir los resultados con su identificación, pero con la identificación de las demás codificadas, con el fin de preservar el sigilo necesario.

Recolección de datos

Una vez definidos los cargos de referencia y las empresas muestra, el siguiente paso consiste en recolectar información para la investigación. En una investigación salarial, la recolección de datos puede llevarse a cabo por los siguientes medios:

- a. Cuestionario, que deberán diligenciar las empresas participantes.
- b. Visitas y el consiguiente intercambio personal de información, mediante entrevistas o reuniones.
- c. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.
- d. Cartas, cuando las empresas investigadas están localizadas en sitios distantes.
- e. Llamadas telefónicas.

El principal medio de recolección de información es, sin duda, el cuestionario, por la facilidad de manejo y registro de los datos.

Tabulación y tratamiento de los datos

Teniendo ya los datos del mercado, la empresa los tabulará y les aplicará el tratamiento estadístico de los datos para posibilitar la comparación con sus propios salarios y verificar si su esquema es satisfactorio o necesita correcciones.

Lección 25: PERSPECTIVA DEL ANALISIS DE PUESTOS

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de analistas de puestos.

5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El programa de administración del desempeño nos da calificaciones que nos sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago.

Como pudimos observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que nos mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Sin embargo este no es un buen programa para ayudar a la compañía a que los resultados operativos-financieros sean mejores.

Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede percibir menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

6. DETERMINACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Consiste en construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan. Sin embargo, con anterioridad, se dijo que a menudo las personas que ocupan un puesto tienen diferentes niveles de desempeño y si se quiere mantener la equidad interna en la empresa, a diferentes niveles de desempeño, en un mismo puesto, también deben corresponder diferentes niveles de compensación.

Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se puede y se quiere pagar - política de compensación de la empresa -, se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, así, dentro de ese rango la empresa esté en posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto. Por ejemplo, véase el rango siguiente:

POLÍTICA DE PAGO

<u>Puesto</u>	<u>Mínimo</u>	<u>Medio</u>	<u>Máximo</u>
Contador	80 %	100 %	120 %

Este rango, cuya amplitud por cierto es la más común en nuestro medio, se construye colocando el nivel de sueldo que se ha definido como política en el punto medio, y calculando, el mínimo al 80 % y el máximo al 120 %, de esa cantidad.

Al conjunto de rangos que se utilizan para administrar los sueldos de una organización, se le conoce como el tabulador de sueldos. De esta forma se pueden asignar diferentes sueldos a diferentes niveles del desempeño de los ocupantes del puesto; es decir, ya se puede administrar la compensación del personal.

Es posible que este enfoque de pagos haga mayor énfasis en la competitividad externa de las compensaciones de la empresa y, supone que los salarios del mercado ya refleja aspectos que determinan, en mayor o menor medida, la equidad interna de las compensaciones dentro de la organización.

Sin embargo, cuando los mercados laborales muestran algunas distorsiones, como sucede en nuestro medio, este supuesto no siempre se cumple y el empresario deberá revisar hasta dónde las estructuras de compensación que surgen de un enfoque del valor del mercado [encuesta salarial], crean dentro de su empresa un grado razonable de equidad interna.

CAPITULO III - NEGOCIACION DEL SALARIO

Lección 26: CONCEPTO Y TIPOS DE CONTRATO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO: Es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

Debe poseer tres características:

Continuidad: Del contrato, a este fin, la ley establece los periodos máximos dentro de los cuales se lo debe percibir (mensual, semanal o quincenal, cada 6 meses respecto del sueldo anual complementario).

En relación con el aporte realizado por el trabajador, debe ser medido en su calidad (capacidad técnica, responsabilidad, etc.) y cantidad (horas trabajadas, esfuerzo realizado, etc.).

Conmutatividad: En cuanto a su equivalencia con la labor realizada.

Suficiencia: Que permita que el trabajador tenga condiciones de vida para sí y una familia tipo, mantener un nivel y género de vida compatible con la dignidad humana y con la mayor capacidad técnica adquirida.

Es por ello que la legislación hace que los costos salariales sean costos fijos. Esta condición hace que la política de compensaciones tenga estrechísimas relaciones con el estado financiero de la organización, y con sus posibilidades de supervivencia.

MODALIDADES

Las modalidades de contratación son diversas y se clasifican según la manera como se suscribe el contrato o según el tiempo de duración que vaya a tener la prestación del servicio personal al empleador. El contrato de trabajo es consensual, lo cual significa que para su perfeccionamiento tan solo requiere del consentimiento de las partes. Para que este sea

válido no se requiere forma especial alguna. Predomina el principio de la primacía de la realidad sobre la forma; es decir que cuando hay prestación personal del servicio, subordinación o dependencia y remuneración, existe un Contrato de trabajo. Sin embargo, los contratos laborales pueden clasificarse según su forma y su término de duración.

POR SU FORMA

- **Contrato Verbal de trabajo:** Como su nombre lo indica es aquel que se celebra de palabra y hace referencia al acuerdo verbal entre un empleador y un trabajador sobre una determinada labor, el lugar de prestación del servicio y su remuneración.

¿Qué debe incluir?

- La clase de labor que habrá de desarrollarse y sus circunstancias.
- El lugar de trabajo, el cual no es sólo el domicilio del empleador, sino el lugar físico donde deberá ubicarse el trabajador para el desempeño de sus funciones.
- La cuantía y forma de remuneración.
- Los periodos de pago con los plazos que habrán de mediar entre cada pago salarial.
- La duración del contrato, que por ser verbal se entenderá siempre como a término indefinido.
- No pueden existir plazos ni periodo de prueba dentro de este tipo de contratos.

Puede ocurrir que el empleador y el trabajador convengan la labor a desarrollar y el lugar y duración del contrato, más no se especifique nada con relación al salario o remuneración. En este caso concreto, el problema se soluciona de la siguiente manera:

Si se trata de un trabajador cuyas actividades no requieren especialización o técnica alguna, la remuneración para una jornada laboral de ocho (8) horas será el salario mínimo legal vigente fijado por el Gobierno Nacional.

Cuando se trata de un trabajador técnico, profesional o especializado, la remuneración es fijada por un perito nombrado por el juez laboral, quien dictaminará acerca de la labor ejecutada por el trabajador y la remuneración que corresponde para cada caso.

- **Contrato escrito de trabajo:** Es el acuerdo entre trabajador y empleador que se plasma en un documento. Se facilita de esta manera la prueba del contrato, aunque no sobra advertir que para probar dentro de un proceso la existencia de un contrato laboral se admiten los demás medios probatorios, tales como el testimonio, la inspección judicial, reconocimiento de documentos etc.

Existen contratos que deben constar por escrito para su validez:

- a. El contrato a término fijo.
- b. El contrato de aprendizaje.
- c. El contrato de trabajo que se celebre con extranjeros no residentes en el país.
- d. Los enganches colectivos de trabajadores para laborar en el exterior.
- e. El periodo de prueba deben constar por escrito.

REQUISITOS DEL CONTRATO ESCRITO DE TRABAJO

Los elementos mínimos que debe contener el contrato escrito de trabajo se encuentran en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo:

Artículo 39. Contrato escrito. El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos, está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo, la cuantía de la remuneración, su forma y períodos de pago, la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y de alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

TIPOS DE CONTRATOS

Contrato a Término Fijo: Este tipo de contrato tiene una duración entre un día y tres años y puede ser renovado hasta por tres veces su permanencia. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley (cesantías, vacaciones y primas) y para su finalización es necesario un preaviso de 30 días. Las deducciones por nómina de este tipo de contrato son iguales a las de cualquier contrato de vínculo laboral (ver artículo de descuentos legales en contratos laborales). La vinculación puede ser directamente con la empresa o a través de terceros, entidades conocidas como temporales.

Contrato a término indefinido: Como su nombre lo indica este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El empleado goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales como la opción de vinculación a cooperativas empresariales y ayudas especiales de acuerdo con cada empresa; con posibilidad de optar por créditos y préstamos entre otros. Los descuentos para este tipo de contrato son

iguales a los de un contrato a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

Contrato de Obra o labor: El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Contrato civil por prestación de servicios: Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente. (Ver artículo sobre los descuentos en contratos de prestación de servicios).

Contrato de aprendizaje: Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

Contrato ocasional de trabajo: Este contrato no debe ser superior a 30 días y debe ser por una labor específica diferente a las actividades comunes de la Compañía. El trabajador recibe la remuneración acordada y al terminar no tiene derecho a ningún tipo de prestación, salvo en caso de un accidente. La duración del contrato puede ser renovable sin exceder los treinta días del vínculo inicial.

Lección 27: PUNTOS DE NEGOCIACIÓN

No sólo el salario es un tema de negociación. Hay otros factores de alta importancia y sumamente atractivos que pueden negociarse, como por ejemplo:

- Vacaciones
- Medicina Pre-Paga
- Bonos para Restaurantes o Supermercados.
- Gastos de Movilidad
- Almuerzo en Planta
- Seguro de Vida / Retiro
- Celular
- Auto
- Casa


Si bien estos conceptos son beneficios que no se perciben en forma de "remuneración neta", muchas veces cumplen el mismo efecto ya que permiten un ahorro de costos al candidato, en todo caso los acuerdos establecidos entre empleador y empleados, siempre se deben traducir en un documento denominado "Políticas Salariales".

Las políticas sobre administración de sueldos y salarios sirven para administrar mejor la nómina de los empleados, son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo. Por lo tanto se hace necesario que los trabajadores sepan de qué se tratan estas políticas. En razón a que se aplicarán en todas las áreas de la organización. Si las políticas están bien establecidas, se va a lograr que en la empresa haya menos inconformidad de los empleados.

El tema de la concertación salarial es complejo, y como ya dijimos anteriormente, requiere de negociaciones conjuntas entre los empresarios y las organizaciones sindicales, con la mediación del gobierno; un ejemplo de los tópicos que se negocian en esta mesa de concertación salarial se muestra a continuación:

LOS PUNTOS A NEGOCIAR EN LA MESA DE CONCERTACIÓN

Entre los principales tópicos que generalmente se discuten, están que los empleadores y el Gobierno deben respetar y promover el derecho de asociación, negociación colectiva y huelga, como parte integral de la democracia y por consiguiente, se comprometan a dar pleno



cumplimiento a los convenios de la OIT, en especial los ratificados por Colombia, en el marco del Acuerdo Tripartito firmado en Ginebra el 1 de junio de 2006.

El Gobierno y los empleadores deben garantizar el respeto al cumplimiento del salario mínimo para todos los trabajadores, ya que millones de trabajadores devengan por debajo de éste.

Se debe presentar a consideración de la Comisión Nacional de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, para su trámite en el Congreso, un proyecto de ley que elimine toda forma de intermediación laboral, [cooperativas de trabajo asociativo].

El Gobierno Nacional se compromete a fortalecer la inspección en el trabajo, de tal forma que ejerza funciones de vigilancia y control para proteger los derechos de los trabajadores, y el compromiso de mantener y defender los aportes parafiscales, preservando su actual destinación.

Por vía ejecutiva se decretará que los trabajadores y pensionados con salarios y pensiones hasta dos salarios mínimos legales, no estarán obligados a pagar al sistema bancario por las tarjetas de débito.

El Gobierno Nacional establecerá un sistema tarifario redistributivo en los ajustes a los servicios públicos domiciliarios, sin que excedan del 50% de la inflación causada para los estratos 1, 2 y 3. Asimismo, los reajustes a las tarifas de transporte público no excederán el 50% de la inflación causada.

El Gobierno debe propender por la formalización de la actividad agropecuaria a través de instrumentos de política y apoyos internos, con el fin de lograr el pleno cumplimiento de las obligaciones laborales, la seguridad social y los aportes parafiscales.

Se debe eliminar el cobro de costos académicos en la educación pública y se velará porque los costos educativos en el sector privado no superen la inflación causada. Se pondrán en marcha todas las medidas necesarias para garantizar la gratuidad en la educación, mejorar su calidad y aumentar la cobertura.

El Gobierno garantizará resolver la problemática laboral de los trabajadores de la salud, en todos sus niveles y detener el proceso de privatización de los hospitales y demás entidades del sector público.

Entre el 2009 y el 2010 el Gobierno Nacional adelantará un programa de educación básica para madres comunitarias, el cual hará énfasis en psicología y pedagogía infantil. En el horizonte de su profesionalización las madres comunitarias accederán a créditos educativos para estudios superiores, a través de los programas de crédito educativo existentes en el ICETEX.

El Gobierno Nacional se compromete a **implementar** una política que propenda por la erradicación del trabajo informal, estimulando el trabajo decente por medio de la contratación directa sin discriminación de edad, sexo, raza o condición política o social, eliminando todas las formas de precarización de las relaciones laborales y protegiendo a los trabajadores y trabajadoras cabeza de familia.

Como podemos observar, la negociación del salario mínimo no es sencilla dado que se incluyen otros temas de orden social y macro económico, que atañen indirectamente en el ingreso neto de los trabajadores y en el costo total de los productores.

Lección 28: POLITICAS DE RELACIONES LABORALES

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan “relaciones laborales” porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que esgrimen los sindicatos.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

La política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones laborales que la organización puede adoptar podemos definir 4:

Política paternalista: Está caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. Cada concesión representa para la empresa un costo adicional. Esta actitud cortoplacista, orientada hacia la solución de problemas, debilita la organización y transmite inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

Política autocrática: Está caracterizada por la postura rígida de la organización que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley, por convenio colectivo y

de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. La supervisión es servil ante los superiores pero rígida con los subordinados. Esta política autocrática no puede sostenerse por mucho tiempo, causa frustración e indignación en el personal.

Política de reciprocidad: Se basa en la reciprocidad, en la relación entre la organización empresarial y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la empresa y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa.

Política participativa: Está caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y los trabajadores por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores por el otro. Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política basada en el consenso entre las partes es preventiva y no correctiva, pues se anticipa a los problemas o por lo menos, la trata cuando son controlables.

EL SINDICATO

Asociación de trabajadores cuyo fin es mejorar las condiciones económicas y sociales de éstos. El sindicato representa los intereses de sus afiliados, negociando con el empresario los incrementos salariales y las condiciones laborales durante la negociación colectiva. Si no es posible llegar a un acuerdo, el sindicato podrá convocar una huelga o llevar a cabo cualquier otro tipo de acción para presionar al empresario.

En algunos países un sindicato es el brazo económico de un movimiento social más amplio, que puede incluir un partido político y una cooperativa (Suecia, por ejemplo, a lo largo de muchos años). En aquellos países donde no existen estos vínculos formales, los sindicatos participan en la vida política, ejerciendo presión para que se promulguen determinadas leyes, o apoyando a algún candidato que defienda los intereses de los trabajadores. Muchos sindicatos también ofrecen servicios de asesoría jurídica para resolver problemas de empleo, seguros y otro tipo de atenciones para los miembros del sindicato y sus familias.

Los sindicatos pueden ser de tres tipos:

1. **Sindicatos de trabajadores**, a los cuales se puede afiliarse cualquier trabajador;
2. **Sindicatos profesionales**, a los que se afilian los trabajadores de determinada profesión, como electricistas, carpinteros, o pintores; y

3. **Sindicatos industriales**, a los cuales se pueden afiliarse los trabajadores de una determinada industria, como los del sector automovilístico o los de la siderurgia. Los funcionarios públicos también pueden sindicalizarse.

HISTORIA

Los sindicatos surgieron como respuesta de los trabajadores a los efectos más nocivos de la industrialización. Los primeros sindicatos se crearon en Europa occidental y en Estados Unidos a finales del siglo XVIII y principios del XIX, como reacción ante el desarrollo del capitalismo.

A medida que se iba desarrollando el sistema fabril, numerosas personas abandonaban el campo para buscar los escasos puestos de trabajo de los grandes centros urbanos. Este exceso de oferta de mano de obra aumentó la dependencia de la clase trabajadora. Para reducir esta dependencia se crearon los primeros sindicatos, sobre todo entre los artesanos, que veían amenazada su actividad laboral, y que ya contaban con cierta tradición de unidad en los gremios.

Estos grupos tuvieron que enfrentarse a la oposición de gobiernos y patronos, que los consideraban asociaciones ilegales o conspiradoras que pretendían restringir el desarrollo económico. Durante el siglo XIX se fueron eliminando estas barreras legales gracias a resoluciones judiciales y a la promulgación de leyes favorables a la sindicación, pero los primeros sindicatos no lograron superar las grandes depresiones económicas de la primera mitad del siglo XIX y desaparecieron.

Tanto en los países democráticos como en los no democráticos los sindicatos se oponían al sistema capitalista decimonónico, defendiendo otros modelos alternativos como el socialismo, el anarquismo o el sindicalismo y, tras la Revolución rusa de 1917, el comunismo. A principios del siglo XIX los trabajadores de las minas, los puertos y los transportes constituían la base de los sindicatos de la época.

En América Latina los sindicatos aparecieron a finales del siglo XIX, primero en Argentina y Uruguay y luego en Chile y otros países. La influencia de los trabajadores españoles e italianos emigrados al cono Sur resultó decisiva en el proceso de formación del sindicalismo.

En México, influyó además el ejemplo asociativo estadounidense y ya en 1870 se constituyó el Gran Círculo de Obreros, de inspiración marxista.

SINDICATOS ACTUALES

La principal función de los sindicatos en los países industrializados democráticos consiste en lograr acuerdos, mediante la negociación colectiva, con los empresarios. Los temas tratados en este tipo de negociación son muchos más que la mera negociación de horas de trabajo y salarios, lo que refleja la creciente complejidad de las sociedades industriales, la mayor fuerza de los sindicatos y el aumento de las exigencias de los trabajadores.

En algunos casos, los acuerdos colectivos especifican con gran detalle cuáles serán los salarios, el número de horas por jornada laboral, días de vacaciones, las condiciones de trabajo y otras ventajas. En otras ocasiones, los sindicatos utilizan su poder para forzar la promulgación de leyes a favor de todos los trabajadores, mayores pensiones de jubilación un mejor seguro de desempleo, regulaciones sobre seguridad en el trabajo, más vacaciones, bajas por maternidad, viviendas de protección oficial, seguro médico obligatorio e incluso la creación de tribunales especializados en temas laborales y procedimientos conciliatorios que protejan a los trabajadores de decisiones arbitrarias.

Los principales sindicatos Latinoamericanos, posiblemente demasiado influenciados por el marxismo y el anarquismo, elementos de disensión y enfrentamientos internos, fueron la FORA (Federación Obrera de la República Argentina) creada en 1901 y la CGT (Confederación General del Trabajo) que se fundó en 1930; el FORU (Federación Obrera de la República Uruguay) creada en 1905 y la CSV (Confederación Sindical Uruguay) que se constituyó en 1951.

En México, la CROM (Confederación Regional Obrera Mexicana) nacida en 1917 al calor de la revolución, se transformó más tarde en la CTM (Confederación de Trabajadores de México), que a partir de 1936 apoyó de forma resuelta la política obrerista del general Lázaro Cárdenas.

En los países no democráticos que han sufrido una revolución o un golpe de Estado — civil o militar— o no son países independientes, no suelen existir sindicatos libres. Por ejemplo, en China los sindicatos dependen del gobierno y se encargan de poner en práctica los programas de producción de la economía planificada; este tipo de sindicatos suelen ejecutar los programas estatales de bienestar social.

INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS EN LAS DECISIONES DE COMPENSACION

Diferentes estudios aclaran las actitudes de los sindicatos hacia los planes de compensación y subrayan diversos temores comúnmente experimentados por los sindicatos. Muchos líderes sindicales temen que cualquier sistema, como el estudio de tiempos y movimientos, utilizado para determinar el valor de un puesto, pueda convertirse rápidamente en una herramienta para malas prácticas administrativas. Tienden a opinar que nadie puede juzgar el valor relativo de los puestos mejor que los trabajadores mismos, que el método usual de la gerencia de utilizar varios factores de referencia, como el grado de responsabilidad, para evaluar y clasificar el valor de los puestos puede ser un dispositivo de manipulación para restringir o limitar el pago de los trabajadores.

Parece ser que la mejor manera de ganar la cooperación de los miembros del sindicato en la determinación del valor de los puestos es requerir su participación activa en el proceso de decidir el valor relativo de las posiciones y en la asignación de tarifas de pago justas para estos puestos. Por otra parte, la gerencia tiene que asegurar que sus prerrogativas - como el

uso de la técnica apropiada de "valuación del puesto" para determinar el valor relativo de las posiciones- no se pierdan.

Lección 29: DERECHOS INDIVIDUALES

Como sabemos los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya conformidad.

SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO:

Se le puede definir como “la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”

Por supuesto, no todos buscan dinero. Mucha gente está dispuesta a aceptar menos responsabilidad, o tener mayor libertad en el trabajo que realizan y en las horas que trabajan. Pero la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe, más bien es la percepción de equidad.

De manera similar, los empleados buscan políticas y prácticas de ascenso que consideren justas. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera más equitativa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA:

Los empleados que tienen intereses de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo ya que hasta cierto grado es capital y trabajo al mismo tiempo, esto es democratizar las empresas.

La propiedad de los empleados, aplicada en forma efectiva puede resultar beneficiosa, ya que se pueden conjugar los intereses de los empleados con los de los accionistas al hacer que los primeros sean también accionistas.

A lo largo de estudios realizados se ha detectado que este tipo de planes tiene efectos favorables sobre los incentivos de los empleados reduciendo la tasa de renuncia de los empleados y el costo del capital en aquellas empresas que presenten este tipo de problemática.

COMPARTIR RESULTADOS:

Para la adopción de alguna forma de participación en las ganancias se requiere también compartir la información. También estimula la difusión de más información al interior de la empresa porque, como propietarios, los empleados tienen más poder y esperan que se les trate como a aquellos.

El hecho que los empleados también sean propietarios exige que sean consultados sobre las operaciones y decisiones, recibiendo mucha más información sobre la productividad y rentabilidad. Este hecho de compartir información es esencial para asegurar el éxito de la participación en las utilidades y de los esfuerzos por lograr la ventaja competitiva a través de la fuerza laboral.

El inconveniente de este programa de incentivo es que requiere de compartir más información, unido al hecho de que muchas administraciones se oponen a proporcionar información porque temen perder la confidencialidad y el control, es una de las razones por las cuales este tipo de programas se difunden menos de lo que debieran.

Lección 30: CONFLICTOS LABORALES, ESTRATEGIA Y TÁCTICA DE NEGOCIACIÓN

CONFLICTOS LABORALES

El conflicto y la cooperación constituyen elementos integrantes en la vida de las organizaciones. Ambos han recibido mucha atención por parte de recientes teorías de la organización. Son dos lados de una misma moneda.

Conflicto significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. El conflicto es la condición general del mundo animal. El hombre sobresale entre los animales por su capacidad de atenuar esta condición.

Situaciones de conflicto y métodos de solución



Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. El conflicto existe o se presenta por existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan entre sí; la existencia de conflicto significa la existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

En general el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (individuo, grupo u organización) percibe que la otra parte (individuo, grupo u organización) atenta o intenta atenta sobre alguno o algunos de sus intereses.

Condiciones que predisponen al conflicto: Existen 3 condiciones previas que tienden a generar conflictos.

1. Diferenciación de actividades. Objetivos e intereses diferentes e incluso antagónicos tienden a provocar conflictos.
2. Recursos compartidos. En general, los recursos disponibles son escasos y limitados. La incidencia de un grupo será en perjuicio de otro grupo.
3. Actividades interdependientes. La actividad en una organización tanto los individuos y los grupos dependen uno de otros.

Estas 3 condiciones previas crean condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que Desencadenan el Conflicto: El conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes.

1. Percepción de la incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de la oportunidad de interferencia.

En consecuencia, la parte afectada adopta un comportamiento conflictivo. Es decir, incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia, surge el comportamiento de conflicto.

La solución es el final del episodio de conflicto, lo cual no significa que el conflicto haya sido solucionado o administrado: sólo significa que de alguna manera termina el episodio de conflicto.

RESULTADOS DEL CONFLICTO

Un conflicto puede traer resultados constructivos o destructivos para las partes involucradas.

Resultados constructivos: Son los efectos positivos del conflicto.

1. El conflicto despierta los sentimientos y estimula las energías.
2. El conflicto fortalece sentimientos de identidad.
3. El conflicto despierta la atención hacia los problemas.
4. El conflicto pone a prueba la balanza del poder.

Resultados destructivos: A un conflicto se lo conoce normalmente más por sus condiciones negativas, destructivas e indeseables que por sus resultados constructivos.

1. El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
2. El conflicto aumenta la cohesión grupal.
3. El conflicto desvía energías hacia el mismo.
4. El conflicto lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.
5. El conflicto se auto alimenta y perjudica las relaciones entre las partes en conflicto.

Administración del conflicto: Básicamente un conflicto puede resolverse de 3 maneras, teniendo en cuenta que un conflicto influirá en los resultados constructivos o destructivos que este produzca y por tanto en futuros episodios de conflicto. Los dos primeros tienden a continuar el conflicto. El tercero es la solución del conflicto.

1. Ganar / Perder.
2. Perder / Perder.
3. Ganar / Ganar.

Reivindicaciones en los conflictos laborales: Los conflictos laborales son divergencias surgidas entre las organizaciones y los sindicatos, o sea, los sujetos, y abarcan intereses individuales, generales, grupales, profesionales o económicos.

Los conflictos laborales incluyen varios tipos de reivindicaciones:

1. Condiciones legales de trabajo. Jornada, horario, descanso semanal remunerado.
2. Condiciones económicas del trabajo. Remuneración, índices de ajuste, insalubridad, etc.
3. Condiciones físicas de trabajo. Por ejemplo, exposición a ruidos, temperaturas, gases, altitud, etc.
4. Condiciones sociales de trabajo. Por ejemplo, comedor en la empresa, refrigerio, transporte, etc.
5. Condiciones de representatividad en el trabajo. Permiten al obrero la participación en el proceso de toma de decisiones.

ESTRATEGIA Y TÁCTICA DE NEGOCIACIÓN

NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La convención colectiva de trabajo (convenio colectivo) requiere de un proceso previo de negociación entre las partes (sindicato por un lado, cámara empresaria por el otro) denominado negociación colectiva. La negociación colectiva puede llevarse a cabo en tres niveles: la empresa, el sindicato, la federación de sindicatos.

En un sentido amplio, negociación es el proceso de búsqueda del mejor resultado posible en la aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo que las partes involucradas terminen la negociación conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron oportunidad de presentar sus argumentos y expresarse y de que el producto final es mayor que la sumatoria de las contribuciones individuales.

La negociación es una situación en que dos partes cuyos intereses están en pugna o en conflicto desean llegar a un acuerdo sobre cómo comportarse una frente a la otra.

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:

1. Existencia de una política de recursos humanos que tenga amplia divulgación dentro de la organización.
2. Canales bidireccionales de comunicación de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba.
3. La organización debe mantener diálogo permanente, abierto y constructivo con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar a los niveles de supervisión para mantener una agilidad y democracia en las negociaciones que se encarguen.

La organización debe entender que la época del paternalismo ya acabó y esta debe ser sustituida por un tratamiento respetuoso e igualitario, como lo presupone una sociedad

democrática que confiere la misma representatividad al sector patronal y al sector obrero en las relaciones.

El sistema de compensación influye en la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general que se tiene de la empresa, las personas comprendidas en el plan pueden variar de acuerdo con su función en la empresa y el plan específico de compensación, por ej.: los incentivos individuales, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo en equipo son predominantes en la labor diaria, por otro lado, cuando se necesita cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación de utilidades son notablemente eficaces.

Tanto los empresarios como las organizaciones sindicales son conscientes de que los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Por lo tanto, en la negociación, se propende que se incremente la paga por obtener resultados y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo.

Las negociaciones colectivas deben establecer una relación entre costos de la compensación y el desempeño de la organización, es por ello que se constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los costos de la compensación y el ingreso que percibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización, Ej. : En una mala temporada la compensación disminuye.

También deben crear un entorno preestablecido, que es preciso determinar antes de seleccionar una política de pago. Por eso debemos comprender el propósito, la extensión y la cobertura del programa de incentivos, los niveles que se establecerán y los mecanismos específicos para administrar este tipo de compensación.

Frecuentemente, en las negociaciones colectivas, se establecen parámetros de medición y se determinan objetivos y maneras de medir los resultados obtenidos. Estos parámetros pueden ser muy exactos, o pueden surgir de factores que el empleado no puede controlar y que le impiden llegar a su objetivo.

Los puntos que deben resolverse respecto a la administración de un sistema de incentivos incluyen aspectos tales como determinar la forma de obtener la información acerca de los resultados, quien debe realizar el computo definitivo de los resultados, como se realizara el pago y quien tendrá a su cargo la comprobación periódica del sistema.

Se debe tener en cuenta que los sindicatos se pueden oponer al sistema de incentivos por resultados, o desembocar en que los miembros de los grupos de trabajo tengan problemas internos al no permitir que alguno de sus miembros sobresalga o exceda los niveles de productividad. La ventaja que tiene el sistema de incentivos desaparece cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Al igual que encontramos evidencia de que los sindicatos deciden cuándo se negocia, también hay evidencia de que pueden decidir las empresas. Por ejemplo, en España primero

se establece un acuerdo marco que fija el salario de referencia del sector y, posteriormente, los trabajadores de cada empresa deciden si renegocian el convenio marco. Por tanto, en España la decisión de cuándo se negocia la toman los sindicatos (véase Jimeno y Toharia). Por el contrario, en Japón las empresas han seguido una política hasta cierto punto paternalista con sus trabajadores, y cuando un trabajador era contratado por una empresa se mantenía en ella de por vida, por lo que las empresas tenían la autoridad para tomar muchas de las decisiones que afectan a los trabajadores (Sasajima); en este sentido, en Japón, la tradición empresarial parece señalar que son las empresas las que deciden cuándo se negocia.

SISTEMAS DE INCENTIVOS:

Para lograr negociaciones colectivas exitosas, tanto empleados como empleadores, deben tener en cuenta que existen otros factores además del sueldo que también influye sobre el tipo de negociación estratégica preferida por empresas y sindicatos, los más comúnmente utilizados son:

Compensación por unidades: Se conceden incentivos en base al número de unidades producidas (este debe ser establecido en un ambiente de normal funcionamiento y competencia), se puede intentar la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado, siempre que se combinen con un sistema de remuneraciones fijas y las prestaciones determinadas por ley.

El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

Bonos de producción: Se pagan cuando se exceden ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con sueldo básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea.

Otra variante combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora más un incentivo por cada unidad producida.

Comisiones: Generalmente se plantea en los puestos enfocados a la venta, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de la venta de cada uno de los artículos que logre vender, manteniendo un porcentaje de sueldo fijo que permita que las comisiones sean menores o a la inversa, con una disminución del fijo pero un aumento en el porcentaje de las comisiones.

Incrementos por méritos: Constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a la evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el jefe inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con los principios de la administración de salarios.

Se debe tener cuidado con los favoritismos, y con la entrega de aumentos a todos por igual, sin hacer distinción de méritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

Compensación por experiencia y conocimientos: Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa.

Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar más personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

Curva de madurez: En los casos en que un empleado con calificación profesional y /o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.

Se conforma una escala que va desde los que manifiestan un desempeño sobresaliente, hacia los de menor desempeño.

Con esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados, y de esta manera no buscan una posición más alta en otra organización para aumentar sus ingresos.

Incentivos no monetarios: Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o de reconocimiento, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar. Otros ejemplos pueden ser:

- Adición de tareas y enriquecimiento del puesto.
- Incrementos en el nivel de responsabilidad.
- Autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, etc.

Incentivos a ejecutivos: Generalmente este tipo de incentivos se vinculan con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de corto plazo. Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados obtenidos, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

A su vez existen otras formas de incentivos, como el diseñar su propio paquete de compensaciones, pero en general sea cual fuere, están ligados al desempeño de la organización como clave para ser denominados incentivos. La evaluación de desempeño

puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe considerar:

- El tamaño de la organización.
- Su rentabilidad.
- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Por este motivo, en varias organizaciones los incentivos se vinculan con aspectos claves de la organización que los ejecutivos puedan controlar, se alienta el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización, se denominan *incentivos comprobables contra el desempeño de la organización*.

Existen también los incentivos basados en *opción diferida a posibilidades de participación*, donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual.

Incentivos Internacionales: Para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y a los empleados clave, muchas compañías establecen incentivos para su personal internacional. Algunas optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuesto en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países.

Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Se recomienda que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Este sistema se debe establecer en un marco de flexibilidad para ajustarlo a las necesidades y a la realidad local.

En todo caso, los convenios que surgen de las negociaciones colectivas de Salarios deben "abordar temas como la capacitación, la remuneración por resultados y la gestión participativa", para que de esta forma empresarios y trabajadores puedan alcanzar acuerdos más profundos en materia de negociación colectiva y bienestar laboral.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Lectura 1: **El Trabajo de las Mujeres**

Organización Internacional del Trabajo

El trabajo desempeñado por las mujeres ha tenido una importancia vital desde la prehistoria, aunque su contribución a la economía ha variado dependiendo de la estructura, las necesidades, las costumbres y los valores sociales.

En la prehistoria, las mujeres y los hombres participaban a partes iguales en la caza y en la búsqueda de alimentos. Cuando se desarrollaron las comunidades agrícolas, y por lo tanto surgieron los asentamientos humanos, el trabajo de la mujer quedó relegado a las tareas del hogar.

Preparaban los alimentos, elaboraban la ropa y diversos utensilios, se ocupaban de la crianza de los niños, pero también ayudaban a arar la tierra, recoger las cosechas y atender a los animales. A medida que se fueron desarrollando los centros urbanos, las mujeres vendían o intercambiaban bienes en los mercados.

Desde la antigüedad hasta la era moderna, se pueden establecer cuatro generalizaciones sobre el trabajo remunerado de las mujeres:

1.> Las mujeres han trabajado por necesidad económica; las mujeres de menor nivel económico trabajaban fuera de casa, ya sea que estuvieran casadas o solteras, sobre todo si el ingreso de sus esposos no permitía mantener a toda la familia.

2.> El trabajo remunerado de las mujeres ha sido análogo a sus labores en el hogar.

3.> Aun trabajando, las mujeres han seguido responsabilizándose de la crianza de los hijos.

4.> Desde el punto de vista histórico, la remuneración percibida por las mujeres ha sido inferior a la de los hombres, y han desempeñado tareas que recibían menor reconocimiento material y social.

En los países industrializados se están produciendo una serie de cambios tímidos aún, pese a que incluyen una mayor proporción de mano de obra femenina en la fuerza de trabajo; una disminución de las cargas familiares (debido tanto al menor tamaño familiar como a los avances tecnológicos que facilitan las tareas domésticas); mayor nivel cultural de las mujeres y un mayor nivel salarial, así como tareas de mayor responsabilidad para las mujeres, que se emplean por motivos económicos y personales.

Desde una estimación estadística, sin embargo, todavía no han alcanzado la igualdad salarial ni los puestos de mayor responsabilidad en ningún país.

Las Primeras Mujeres Trabajadoras

Alrededor del año 2000 a.c. las mujeres podían emprender negocios o trabajar como escribas en la antigua ciudad de Babilonia. Pero en las sociedades primitivas las mujeres de las clases sociales privilegiadas quedaban relegadas al hogar y las mujeres trabajadoras eran, o esclavas o bien plebeyas semi-libres que trabajaban en labores que requerían poca cualificación, o ejercían la prostitución.

En la antigua Grecia las mujeres trabajaban fuera del hogar como vendedoras de sal, higos, pan y cáñamo; como costureras, enfermeras, cortesanas, prostitutas, lavanderas, zapateras y ceramistas.

Las ocupaciones de las mujeres eran similares en Asia y en América. En la India, las mujeres trabajadoras picaban piedras para hacer carreteras y empeñaban largas jornadas laborales tejiendo.

Europa medieval

Los artesanos que trabajaban en sus casas solían emplear la mano de obra que les proporcionaba su propia familia. Esta costumbre también se daba en los gremios de la edad media; incluso en aquellas corporaciones donde no se admitían mujeres se podía aceptar a las viudas de miembros del gremio, siempre que tuvieran los conocimientos necesarios.

Algunos de los primeros gremios excluían a las mujeres; otros las aceptaban con ciertas limitaciones. En el siglo XIV, en Francia y en Inglaterra las mujeres desempeñaban trabajos reservados tradicionalmente a los hombres, como los empleos de marinero, peluquero, carpintero, cuidadores de caballos y conductores de carretas. Algunos gremios de tejedores estaban formados exclusivamente por mujeres.

De forma progresiva, los gremios fueron sustituidos por el sistema del *putting-out* (el empresario proporcionaba a domicilio las materias primas y las herramientas necesarias y recogía más tarde el producto acabado). Entre estos trabajadores había mujeres que recibían un salario por su trabajo, mientras que los hombres casados recibían ayuda de sus mujeres e hijos.

La Revolución Industrial

Durante el siglo XVIII y principios del XIX, cuando se estaba gestando la Revolución Industrial, el sistema del *putting-out* fue perdiendo su importancia. Los bienes producidos mediante procesos artesanales en el propio domicilio empezaron a fabricarse en serie con máquinas en grandes fábricas, utilizando el sistema industrial.

Las mujeres competían en el mercado laboral con los hombres, pero trabajaban sobre todo en las primeras fases de elaboración de la lana y en las fábricas textiles. Los empresarios preferían emplear a mujeres en este tipo de sectores, por su habilidad y porque pagaban menores sueldos, pero también porque las primeras organizaciones sindicales solían estar formadas sólo por hombres.

Lo habitual era que las mujeres fueran explotadas en las factorías, institucionalizándose un sistema en el que predominaban los bajos salarios, pésimas condiciones laborales, largas jornadas de trabajo y otra serie de abusos que, junto con la explotación infantil, eran algunos de los peores ejemplos de la explotación de los trabajadores durante el primer capitalismo industrial.

La legislación relativa al salario mínimo y otro tipo de medidas legales intentaron mitigar sin mucho éxito, está muy notoria explotación de las mujeres trabajadoras. Las mujeres que desempeñaban actividades profesionales o eran dueñas de negocios, sufrían menos los efectos de la explotación, pero se enfrentaban a graves desigualdades salariales y de oportunidades.

La creciente utilización de las máquinas de escribir y del teléfono, a partir de la década de 1870, creó dos nuevas clases de trabajo donde predominaba el empleo de mujeres, como mecanógrafas y telefonistas, pero estas dos tareas se institucionalizaron como puestos de bajo nivel salarial y baja categoría laboral.

La enseñanza, sobre todo en la primaria, era un trabajo que realizaban mujeres, así como la medicina, profesión en la que ellas lograron cierta relevancia. La enfermería ha sido de forma tradicional una profesión reservada en la práctica a las mujeres. Una de las primeras universidades que admitieron a mujeres fue la de Edimburgo (Escocia) en 1889. Asimismo, las universidades argentinas admitían mujeres a finales del siglo pasado, conservando hoy un alto grado de participación de mujeres en la educación superior.

Las actividades profesionales, cuyos estatutos fueron uno de los primeros objetivos de la legislación relativa a la igualdad de oportunidades, se convirtieron en una plataforma de partida para lograr la equidad de la mujer trabajadora durante el siglo XX, pero aún todavía en el siglo XXI, no se ha logrado la igualdad salarial ni de oportunidades en el sector empresarial e industrial.

La Mujer Trabajadora en la Actualidad

Aunque las mujeres representan más de la tercera parte de la fuerza laboral mundial y producen más del 70% de los alimentos de África, su trabajo se sigue limitando a ciertos campos profesionales en los que no se requiere una alta preparación y que suelen ser actividades mal remuneradas.

Sin embargo, según los datos de la Organización Internacional del Trabajo, a medida que los países se van industrializando las mujeres van mejorando su categoría profesional.

Los países industrializados

El empleo de mujeres en Europa, Estados Unidos y Japón es muy similar. Antes de 1990 la participación de la mujer en Alemania Occidental (ahora parte de la reunificada República Federal de Alemania), era del 38%, contra un 55% en Suecia. En España el porcentaje es mucho menor, debido a la tardía incorporación de la mujer al mercado laboral.

En casi todos los países industrializados existe una legislación relativa a la igualdad de oportunidades y a la protección de la mujer en el trabajo. La negociación colectiva se utiliza con más frecuencia en Europa que en Estados Unidos para mejorar las condiciones laborales de las mujeres.

Las políticas de empleo en la Europa del Este y en los países de la antigua Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) aún con regímenes comunistas, partían de la creencia de que la mujer tenía tanto el derecho como el deber de trabajar. En 1936 la Constitución soviética señalaba que no se podía legislar en contra de la igualdad de la mujer. La URSS y sus aliados promulgaron leyes a favor de la protección de menores, la educación, la salud y las actividades lúdicas.

Según distintas estimaciones, en las décadas de 1970 y principios de 1980 el 85% de las mujeres soviéticas entre 20 y 55 años trabajaban fuera de casa; en Alemania del Este el número de mujeres asalariadas superaba el 80%. Aunque participaban más en el mercado laboral que las mujeres de Occidente, las trabajadoras de Europa del Este también se ocupaban de tareas que requerían poca calificación y casi siempre en cargos de menor responsabilidad que los de los hombres.

Otro ejemplo, es Bulgaria donde el 78% de los trabajadores del sector textil eran mujeres, pero sólo el 25% contaban con la categoría de ingenieros; para la Unión Soviética estas cifras eran del 74 y el 40% respectivamente. Aunque no se fomentaba el empleo a tiempo parcial, el 50% de las mujeres casadas trabajaban sólo una parte de la jornada.

Los estados comunistas defendían que debía pagarse igual salario a igual trabajo, pero eran pocas las mujeres que alcanzaban lo más alto del escalafón. No obstante, la exactitud de estas cifras ha sido puesta en duda tras la caída de los regímenes comunistas en Europa y Euro Asia, aunque quizá sea cierto que las mujeres de estos países disfrutaban de una mayor igualdad salarial y un número superior de oportunidades que las mujeres occidentales.

Sin embargo es interesante observar hacia el futuro cercano, la evolución de la situación cuando desaparezcan las industrias estatales y los sistemas de seguridad social subsidiados en los países de Europa central y del Este.

Entre los países occidentales, Suecia es el único país que ha logrado una mayor igualdad laboral para las mujeres. Según la Organización Internacional del Trabajo - OIT, durante las dos últimas décadas los ingresos salariales medios de las mujeres han pasado del 66 al 87% de los ingresos de los hombres. Al mismo tiempo, el Gobierno sueco ha emprendido una reforma de los libros de texto, la educación de los padres, la protección de menores, las políticas de impuestos y la legislación relativa al matrimonio y al divorcio para fomentar la igualdad de la mujer en el mercado laboral, al tiempo que se reconocen las necesidades específicas de las madres trabajadoras.

También, se crearon programas de ayuda y asesoría para las mujeres que se reincorporaban, tras un periodo de maternidad, al mercado de trabajo. Otros países europeos han analizado el modelo sueco, y algunos están adaptando los programas de ayuda a sus políticas de bienestar, aunque el costo económico de la adaptación del sistema de bienestar sueco es un obstáculo importante para conseguir estos cambios.

Japón, el país más industrializado de Oriente, conserva algunas de sus tradiciones hacia la mujer. La participación de las mujeres en el mercado laboral es algo menor que en los países occidentales, pero la mujer suele dejar su trabajo de forma concluyente cuando tiene hijos, a pesar de que el alto porcentaje de educación en Japón hace que exista un elevado número de mujeres con estudios superiores.

Se ha creado una legislación relativa a la igualdad de oportunidades para garantizar y fomentar el empleo de las mujeres en tareas diferentes a las reservadas según la tradición a la mano de obra femenina (empleos mal pagados, entre los que predominan las tareas de secretaria y administración) pero el promedio de mujeres que desempeñan altos cargos, tanto en el sector privado como en la administración pública, sigue siendo menor que el registrado en algunos países occidentales.

En Corea del Sur y Singapur, y en otras economías jóvenes en el plano industrial del Sureste asiático, se han creado -gracias al desarrollo de sus economías- nuevas oportunidades laborales para las mujeres. En Corea del Sur la presencia de la mujer en el mundo laboral es más reducida que en Japón; en los demás países de esta zona la presencia femenina es aún menor.

Las actitudes paternalistas tradicionales, la importancia de la familia en las diferentes religiones confucionistas y el predominio del Islam en algunas zonas tienden a disminuir el status y la presencia de la mujer en el mercado laboral. Sin embargo, el crecimiento económico ha permitido que las mujeres puedan desempeñar cargos y cobrar salarios que nunca antes habían podido imaginar.

Además, estos países son los primeros interesados en impedir que las limitaciones de la tradición reduzcan su potencial creación de riqueza.

Países en vías de desarrollo

Algunas regiones de África, Asia, Oriente Próximo y América Latina siguen soportando economías agrícolas pobres. La mayoría de las mujeres trabajan en el campo y en los mercados o acarreando combustible y agua en largas distancias, pero su contribución económica sigue sin ser reconocida. Sin embargo en los últimos años cada vez más mujeres se incorporan a las actividades productivas con el desarrollo de los centros urbanos y la mayor educación en muchos países en vías de desarrollo.

En los países africanos, en cambio, destaca el elevado porcentaje de la participación femenina en la fuerza laboral, pero su trabajo se limita a tareas agrícolas de subsistencia. A medida que la población se ha desplazado a las ciudades en busca de mayores ingresos, la mujer ha quedado relegada a permanecer en el campo como principal sostén de la familia.

El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD) ha definido un "paquete de medidas para la enseñanza básica", imprescindible para mejorar la preparación de hombres y mujeres en los países menos industrializados.

Entre esta serie de medidas destacan la alfabetización básica, la elección de las preferencias vocacionales, la planificación familiar, el fomento de la salud y la higiene, la protección de menores, la nutrición y el conocimiento de la participación cívica. El analfabetismo es mayor entre las mujeres que entre los hombres. Incluso en los países en los que se han logrado avances hacia la igualdad, los problemas como la elevada tasa de desempleo afectan negativamente al colectivo femenino.

En estos países se ha logrado un relativo progreso para ampliar las oportunidades laborales de las mujeres, que siguen sin tener un acceso igualitario a la educación, los programas de formación profesional o los préstamos y facilidades financieras, sobre todo en las áreas laborales imprescindibles para el crecimiento de una economía retraída o atrasada.

Lectura 2: Los Niños y el Trabajo = Explotación infantil

Denominación utilizada para referirse a la explotación de niños en las fábricas, aunque ahora se aplica al empleo de los niños, en especial cuando el trabajo daña su salud o impide que asistan a la escuela.

A lo largo de la historia, y en todo tipo de culturas, los niños ayudaban a sus padres en el campo, en el mercado, o en la casa desde que eran lo bastante mayores como para desempeñar una tarea sencilla. De hecho, el empleo de mano de obra infantil nunca se consideró como un problema hasta que apareció el sistema fabril.

Historia

Debido a que la revolución industrial surgió en Inglaterra, y con ella el desarrollo del sistema fabril y la explotación de los niños, conviene remitirse al siglo XVIII en Inglaterra, cuando los propietarios de las fábricas de algodón recogían niños de los orfanatos o los compraban en aldeas pobres, haciéndoles trabajar después a cambio, tan sólo, de su sostenimiento. En algunos casos niños de cinco y seis años llegaban a trabajar entre 13 y 16 horas al día.

Algunos reformistas, ya desde 1802 intentaron establecer restricciones legales para moderar este tipo de abusos pero sus logros fueron escasos, ya que no consiguieron siquiera reforzar las leyes existentes que limitaban el número de horas de la jornada laboral o la edad mínima para poder trabajar.

Estas condiciones laborales se generalizaron en todas las fábricas. La mayoría de las veces, con el consentimiento de los principales líderes políticos, sociales y religiosos, se permitía que los niños trabajaran en tareas tan peligrosas como la minería. Entre las consecuencias sociales negativas cabe destacar el analfabetismo de la población, el empobrecimiento de las familias y el crecimiento del número de niños enfermos y con las facultades físicas disminuidas.

La indignación social creció de forma paulatina. Sin embargo, la primera ley inglesa relevante sobre explotación infantil sólo se dictó hasta 1878; en ella se establecía la edad mínima para trabajar a los diez años pero obligando a los patronos de las empresas a que los niños con edades comprendidas entre los 10 y 14 años no trabajaran más de media jornada o días alternos. Además, el sábado sólo se trabajaría media jornada. Esta ley también limitaba a 12 las horas que podían trabajar los adolescentes con edades comprendidas entre 14 y 18 años, permitiéndoles un descanso de al menos dos horas para comer.

Con la ampliación de la revolución industrial al resto de Europa y a Estados Unidos se generalizaron los abusos y la explotación de niños durante todo el siglo XIX y principios del siglo XX. Al igual que en el caso inglés, los abusos fueron provocando una mayor

indignación social que se vio reflejada en la aparición de leyes que limitaban tanto la edad mínima para trabajar como el número de horas por jornada laboral.

Por desgracia, en la actualidad la pobreza y la escasez de recursos económicos obligan a millones de niños de los países en vías de desarrollo a vivir en condiciones infrahumanas. Asimismo, en países desarrollados como Estados Unidos existen múltiples denuncias de explotación infantil, sobre todo en los estados limítrofes con México.

En países de América, Asia y África, la explotación de mano de obra infantil sigue siendo un fenómeno corriente, incumpléndose de forma flagrante toda la normativa nacional e internacional.

Problemática Internacional

A finales del siglo XX el problema de la explotación de mano de obra infantil siguió siendo muy grave en numerosos países. Una serie de estudios realizados en 1979, año internacional del niño, mostraron que hay más de 50 millones de niños menores de 15 años que desempeñan multitud de trabajos en condiciones infrahumanas.

Muchos de estos niños viven en países de América latina, África y Asia. Sus condiciones de vida son pésimas y sus posibilidades de alfabetización casi nulas. Sin embargo, sus escasos ingresos son imprescindibles para la supervivencia de sus familias. Muchas veces estas familias no pueden satisfacer las necesidades primarias, alimentación, vivienda, ropa o agua con la que mantener un mínimo de higiene.

En algunos países la industrialización ha conllevado condiciones laborales para los niños que se asemejan a las peores fábricas y minas del siglo XIX. Por ejemplo, en la India, unos 20.000 niños trabajan 16 horas diarias en las fábricas de fósforos.

Además, los problemas de explotación infantil no se limitan tan sólo a los países en vías de desarrollo, sino que tienen lugar también en los sectores marginales de las grandes ciudades de Europa y Estados Unidos, en lo que se ha venido a llamar el Cuarto Mundo. Existe una creciente preocupación en torno al aumento de la prostitución de menores en estos centros suburbanos.

Los esfuerzos más destacados para eliminar la explotación infantil a escala mundial provienen de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creada en 1919 y que hoy forma parte de las Naciones Unidas (ONU). Este organismo ha desarrollado varias convenciones sobre el destino de la mano de obra infantil, prohibiéndose en los países miembros el empleo de menores de 16 años, y planteando la posibilidad de aumentar este límite en caso de tratarse de trabajos peligrosos; también se establece la obligatoriedad de llevar a cabo exámenes médicos periódicos y se regula el trabajo nocturno.

Sin embargo, la OIT no tiene capacidad para obligar al cumplimiento de estos convenios, ya que éste es un acto asumido de forma voluntaria por los países miembros.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyos principales objetivos son mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos y el necesario desarrollo social, y mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Prevista por el Tratado de Versalles (1919), la OIT fue fundada en 1920 como una sección autónoma de la Sociedad de Naciones, convirtiéndose, en 1946, en el primer organismo especializado de la ONU. Su sede central radica en Ginebra (Suiza) pero mantiene oficinas en 40 países de todo el mundo. En 1969 le fue concedido el Premio Nobel de la Paz.

La OIT está integrada por 170 países miembros y se diferencia de otras instituciones de la ONU porque en sus actividades y decisiones toman parte tanto funcionarios gubernamentales como representantes de los empresarios y de los trabajadores. Cada país miembro envía cuatro delegados (dos funcionarios del gobierno, un representante de los empresarios y uno de los trabajadores).

La Conferencia General, su máximo cuerpo deliberativo, se reúne con periodicidad anual en Ginebra, para definir y ratificar ciertas pautas internacionales que sirven para evaluar los niveles de trabajo. Esto se consigue a través de las decisiones de asambleas, que están sujetas a la ratificación voluntaria por parte de los países miembros, y también a recomendaciones, con detalladas pautas de legislación, entregadas por estos mismos países.

La OIT establece directrices que intentan evitar la explotación infantil, promover un trato igualitario en el mercado de trabajo a trabajadores minusválidos y personas discriminadas (por razón de género, por ejemplo), la libertad de asociación y los derechos humanos. Supervisa aquellas pautas ya ratificadas para que sean incorporadas a las leyes y aplicadas en las prácticas nacionales.

Si lo anterior no se cumpliera, tanto los representantes gubernamentales como los representantes de los empresarios y de los trabajadores, tendrían el derecho de elevar quejas formales a la OIT.

Con el fin de facilitar la adopción y aplicación de los modelos de la OIT, ésta proporciona asistencia técnica a los países miembros. Los programas de cooperación técnica incluyen promoción de empleos, administración y prácticas; administración laboral y relaciones industriales; seguridad social y condiciones de trabajo, como salud y seguridad laboral. El Consejo de Administración de la OIT consta de 56 miembros: 28 representantes gubernamentales (10 de ellos permanentes -representantes de los principales países industrializados- y 18 elegidos por los distintos países cada tres años), 14 representantes de los empresarios y 14 de los trabajadores. Los miembros no permanentes son elegidos por el Consejo cada tres años.

El Consejo está encargado de nombrar al director general y de estudiar el presupuesto de la Organización, que es financiada por los países miembros. El director general de la OIT desempeña su cargo durante cinco años.

Trabajo social

De esta manera se denomina a la actividad profesional cuyo objetivo suele ser enriquecer y mejorar el desarrollo individual y de grupo, o aliviar condiciones sociales y económicas adversas.

Antiguamente, todas las formas de filantropía y de caridad (como las realizadas por personas sin formación pero con conciencia social) eran consideradas como un trabajo social. El principal objetivo de estas actividades era resolver los problemas inmediatos de los necesitados sin modificar sus causas.

Posteriormente, el gran volumen de estudios sociales realizados ha permitido analizar los desajustes sociales y económicos de la sociedad moderna y coordinar las actividades de los trabajadores o asistentes sociales en un esfuerzo por beneficiar al máximo a las personas necesitadas y a toda la comunidad.

En muchos países, los asistentes sociales están teniendo que ampliar su ámbito de actuación para ayudar a controlar formas antisociales y delictivas de conducta, sin menosprecio, lógicamente, de los derechos civiles de los pacientes.

En los países en vías de desarrollo, donde hay pocos asistentes sociales en relación con el número de habitantes, su ayuda es solicitada para obras de beneficencia y gestión de ayudas económicas orientadas a este fin.

Tipos de Asistentes Sociales

Los asistentes sociales pueden trabajar en puestos muy diversos. Los asistentes sociales de familia tratan directamente con el cliente como miembro de una familia determinada y solicitan la participación y colaboración de todos sus miembros.

Trabajan en el sector público (asociaciones de servicio a la familia, hospitales médicos y psiquiátricos, organizaciones públicas o clínicas de desintoxicación), aunque en las dos últimas décadas se viene observando en algunos países una tendencia hacia el trabajo en el sector privado.

Una vez determinada la naturaleza del problema, el asistente social de familia intenta ayudar a la persona que lo necesita a superar estas dificultades y a conseguir una asistencia adecuada. También intenta que las personas necesitadas encuentren solución a sus problemas por ellas mismas. En los últimos años han aumentado considerablemente las áreas de especialización del trabajo social.

Los asistentes sociales de grupo planifican o dirigen las actividades de grandes grupos de personas. Este tipo de trabajo social se realiza en centros terapéuticos y hospitales.

Los planificadores sociales son asistentes sociales que investigan y diseñan políticas de bienestar social, que con frecuencia son presentadas como anteproyectos de leyes sociales. Los organizadores comunitarios actúan como coordinadores de área para conseguir que los programas de las diferentes organizaciones cubran al máximo las necesidades de servicios médicos y de bienestar social.

También colaboran en programas de autoayuda de grupos locales con intereses comunes como, por ejemplo, programas de formación para dirigentes locales que permitan analizar y resolver los problemas de su comunidad. Los organizadores comunitarios participan de forma activa, como todos los asistentes sociales, en consejos locales de organizaciones sociales y en grupos de acción comunitaria. A veces, el papel de los organizadores comunitarios se solapa con el de los planificadores sociales.

Organizaciones Sociales

El trabajo social se realiza principalmente en organizaciones públicas y también en entidades privadas, cuyos fondos están destinados a servicios de adopción de niños abandonados, maltratados o que sufren abusos, atención de orfanatos, instituciones infantiles, escuelas de formación de jóvenes y centros de comunidades locales.

Además, también se atiende al trabajo social en escuelas, clínicas psiquiátricas y de enfermos mentales, programas de rehabilitación de drogadictos, programas de mejora de relaciones intergrupales y de planificación social. Muchas organizaciones de voluntariado, por ejemplo, conceden ayudas para programas similares.

Lectura 3: Equidad pensional y salario base. La interpretación judicial actual como base de inequidad

Castillo Cadena, Fernando. Equidad pensional y salario base. La interpretación judicial actual como base de inequidad, 127 Vniversitas, 17-60 (2013)

doi:10.1144/Javeriana.VJ127.epsb. Tomado de:

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/8393/6806>

Caso Propuesto:

Una vez leído las lecturas complementarias, haga un breve análisis (a manera de diagnóstico o comparación) en la empresa u organización donde labora con respecto a los temas tratados en los dos casos anteriores. Saque sus propias conclusiones.



Referencias Bibliográficas:

Anzola, S. (2010). Administración de Pequeñas Empresas. México: Editorial McGraw Hill; 2. ISBN 970-10-3461-9.

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos (Vol. 2). McGraw-Hill.

Cuesta, L. (2005). Impacto de los sindicatos en Colombia: ¿mayores salarios y más desigualdad? Impact of unions in Colombia: Higher wages and more inequality?.

Galindo Ruiz, C. J. (2004). Manual para la creación de empresas. Ecoe: Bogotá.

Grupo Hay, A. Valuación de Puestos.

Orueta, L. Valuación de Tareas y Estructuras de Salarios. México. Ed. Limusa.

Reyes Ponce, A. (2004). Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. Editorial Limusa SA de CV, Grupo Noriega Editores, México.

William, M. Mercer, (2009). Taller de Compensación.