



Establecer un sistema de remuneración

La administración de sueldos es una herramienta de gestión que le permite controlar los costos de personal, levantar la moral de los empleados y reducir la tasa de movimiento de personal. Un sistema de remuneración formal constituye un medio de recompensar a las personas por su contribución al éxito de su empresa, asegurando al mismo tiempo que su organización recibe un buen rendimiento del capital invertido en los sueldos de sus trabajadores.

Esta publicación presenta conceptos probados para establecer niveles de remuneración competitivos y asegurar que la remuneración de un empleo respecto a otro sea justa dentro de una pequeña empresa.

¿Quién necesita un sistema de administración de sueldos?

Es posible que la administración de sueldos sea simplemente una forma elegante de referirse a algo que Usted ya hace, pero que no se ha molestado en nombrar. O también, puede que su organización no pague a sus empleados según un sistema bien establecido, sino que más bien espera a que éstos manifiesten su descontento antes de realizar ajustes salariales, esto es, que tratará de solucionar los problemas con dinero.

Un sistema de remuneración formal que permita a los empleados saber a qué atenerse y hasta dónde pueden llegar respecto a su salario real no resolverá todos los problemas asociados con las relaciones con sus trabajadores. A pesar de ello, contribuirá a disipar las dudas y acallar los rumores en un área que podría alterar la tranquilidad y mermar la satisfacción de la mano de obra, de tal modo que su personal no sea menos fiel y móvil de lo que Usted desearía. ¿Qué ventajas tiene para Usted? Hablemos claro. En el mundo de los negocios, sobre todo en la pequeña empresa, son los buenos trabajadores los que pueden determinar el éxito o fracaso de un negocio. A muchas personas les gusta el misterio, pero no cuando se trata de su sueldo. Los trabajadores que se benefician de un sistema de remuneración que conocen y entienden, pueden ver que es justo y uniforme, que su sueldo no se decide por capricho. Saben a qué atenerse y lo que pueden esperar recibir. A largo plazo, un sistema de este tipo puede ayudarlo a:

- encontrar nuevos empleados;
- conservarlos en su empleo;
- motivarlos;
- establecer cimientos sólidos que contribuyan al éxito de su empresa.

Elaborar e implantar el sistema

Un sistema formal de remuneración no tiene por qué costarle mucho tiempo y dinero. “Formal” no significa “complejo”. De hecho, cuanto más elaborado sea el sistema, más difícil es ponerlo en práctica, darlo a conocer e implantarlo.

El elemento más importante a la hora de establecer un sistema formal de administración de sueldos es obtener la aceptación, visto bueno y apoyo de los directores y supervisores de su empresa. Para tener éxito es imprescindible contar con un sistema bien definido, que se haya debatido a fondo y que se entienda bien.

Las etapas a seguir para establecer un sistema de remuneración son:

- definir los puestos de trabajo;
- evaluar los puestos de trabajo;
- evaluar el valor de los puestos de trabajo;
- implantar el sistema;



- comunicar el sistema a los empleados;
- evaluar el rendimiento de los empleados utilizando el plan.

Definir los puestos de trabajo

A menos que conozca las especificaciones y exigencias de cada puesto de trabajo, no podrá compararlos para fines de la remuneración. Por consiguiente, es lógico que la etapa inicial para establecer un sistema formal sea preparar una descripción de empleo para cada puesto.

Es posible que Usted mismo pueda redactar las descripciones, dado que en muchas pequeñas empresas, el propietario gerente ha trabajado en un momento dado en todos los puestos. No obstante, la forma más fácil y eficaz de compilar la información relativa a cada puesto de trabajo es pedir a los propios empleados que describan su respectivo empleo. Los supervisores deberían revisar posteriormente esas descripciones.

La mejor solución es preparar un formulario sencillo que será rellenado por el empleado (o por la persona que lo entrevistaste). Es el momento ideal para explicar a sus empleados lo que desea hacer. Tienen que saber que Usted necesita su ayuda para concebir un sistema de remuneración, y que no está tratando de determinar si hacen bien su trabajo, sino que simplemente quiere saber cuáles son exactamente sus funciones. El formulario debería incluir las siguientes categorías:

- título del cargo;
- relación jerárquica;
- especificaciones;
- función principal (¿cuál es la principal responsabilidad del puesto de trabajo?).

Funciones principales - (Haga una lista de las funciones principales en orden de importancia y calcule el porcentaje de tiempo dedicado a cada una.)

Otras funciones - (Haga una lista de las funciones que no desempeña de forma regular.)

Exigencias del puesto de trabajo

- estudios o formación exigidos;
- experiencia o antecedentes exigidos;
- complejidad técnica/administrativa;
- responsabilidad en materia de resultados financieros;
- responsabilidad en materia de supervisión;
- condiciones de trabajo no habituales.

Probablemente le llevará cierto tiempo preparar las descripciones de trabajo a partir de la información proporcionada por sus empleados. No obstante, esa información puede servirle también para otros usos, además de permitirle comparar los puestos de trabajo para fines de remuneración. Así, puede que descubra que algunos empleados no hacen lo que Usted pensaba que hacían o el trabajo para el que fueron contratados. Es posible que decida que quiere hacer ciertos cambios en sus rutinas de trabajo. La información obtenida puede resultarle útil también para:

- contratar, formar y perfeccionar a los empleados;
- reestructurar las funciones dentro de la organización;
- comparar los datos sobre los puestos de trabajo para fines de encuestas sobre la remuneración;
- asegurar el cumplimiento de las distintas leyes sobre las prácticas de empleo y las tasas de remuneración;



- evaluar el rendimiento laboral teniendo en cuenta las funciones asignadas.

Evaluar los puestos de trabajo

Nadie sabe evaluar de forma científica y precisa el valor exacto de un puesto de trabajo para una empresa. El juicio humano es el único modo de atribuir al trabajo un valor monetario. Un buen método de evaluación de los puestos de trabajo para las empresas con 100 empleados o menos consiste en establecer un sistema de clasificación sencillo. Se trata también de una estimación aproximativa, aunque bien controlada.

En un sistema de clasificación sencillo, las descripciones de trabajo se comparan entre sí y se clasifican según la dificultad y responsabilidades. Utilizando su juicio, podrá elaborar un cuadro de puestos de trabajo que indican el valor relativo de cada uno para la empresa.

Una vez que haya clasificado las descripciones de trabajo según el valor de cada puesto para la empresa, la próxima etapa consiste en agrupar los puestos similares en alcance y responsabilidad bajo una misma escala salarial. Posteriormente, clasificará esos grupos en una serie de niveles de remuneración, del más alto al más bajo. El número de niveles salariales dependerá del número total de puestos y tipos de trabajo realizado en su organización, aunque para una empresa con 100 ó menos empleados, entre 10 y 12 niveles salariales suele ser adecuado.

Evaluar el valor de los puestos de trabajo

Hasta ahora, para establecer un sistema de remuneración sólo ha tenido que considerar aspectos a nivel interno de la empresa. No obstante, para atribuir un valor monetario a cada uno de sus niveles salariales, debe conocer cuáles son los sueldos vigentes para empleos similares en su sector de actividad. Dado que ha clasificado y agrupado los puestos de trabajo en distintos niveles salariales, no le será necesario hacer una investigación para cada puesto. Examine los puestos en cada nivel que sean más fáciles de describir y más comunes en la industria local. No obstante, intente analizar los puestos de trabajo con más de un nivel, como por ejemplo, dactilógrafos auxiliares y principales.

Una encuesta sobre los salarios que pagan las empresas de su localidad es la mejor manera de determinar el salario que Usted debería pagar para cada uno de sus puestos. Es probable que no tenga ni el tiempo ni el dinero para realizar Usted mismo esa encuesta. Esto no debería ser un problema ya que debería poder obtener toda la información que necesita de organismos como su cámara de comercio local, las principales empresas instaladas en su área y otras fuentes nacionales tales como el Ministerio de Desarrollo de Recursos Humanos de Canadá. Si es miembro de una asociación profesional, ésta podría ayudarlo a determinar el salario que suele pagarse para uno o más puestos en los distintos niveles salariales.

A la hora de estudiar los sueldos en su área y aplicar la información obtenida a los puestos de trabajo en su propia empresa, asegúrese de comparar las descripciones de trabajo y no solamente los títulos del cargo. Los títulos del cargo pueden inducir a error ya que es posible que existan grandes diferencias de una organización a otra en la denominación que utilizan para sus cargos. Así, el "conserje" de una empresa podría denominarse "ingeniero de control ambiental" en otra. Una vez que se haya asegurado de que efectivamente está comparando puestos similares, puede calcular una tasa promedio (los promedios indicados en las publicaciones son puramente arbitrarios) para cada puesto e indicarlo en una hoja de trabajo como sigue:

Nivel salarial	Puesto	Sueldo promedio
1	Administrativo-dactilógrafo	\$574
2	Estenógrafo	\$635
3	Administrativo de nómina	\$687



4	Secretario	\$723
5	Administrativo de contabilidad	\$741
6	Operador de computadora	\$815
		(etc.)

Es posible que deba ajustar en cierto grado las tasas promedios a fin de mantener una diferencia suficiente entre los distintos niveles salariales. Las tasas corrientes para cada nivel salarial pueden ser los puntos medios de sus escalas salariales. (Evidentemente, puede tener en cuenta la capacidad de pagar de su empresa, la duración de la semana de trabajo y el tipo y valor de los programas de prestaciones que ofrece su empresa.)

Por lo general, la tasa mínima de un nivel se sitúa al 85 por ciento de la tasa media, mientras que la tasa máxima se sitúa al 115 por ciento del punto medio. Con este sistema, un nuevo empleado puede incrementar su salario un 35 por ciento sin necesidad de cambiar de trabajo, disfrutando de ese modo de incentivos de rendimiento aunque no reciba un ascenso.

Dispone ahora de una escala salarial para cada puesto de trabajo en su empresa, que debería asemejarse a la escala siguiente:

Escala salarial	Mínimo	Punto medio	Máximo
1	\$490	\$575	\$660
2	\$530	\$625	\$720
3	\$580	\$685	\$785
4	\$615	\$725	\$835
5	\$690	\$815	\$935
			(etc.)

Este tipo de escala salarial le permitirá determinar la posición del salario actual y las posibilidades de aumento de salario de sus empleados con relación a las tasas vigentes en el mercado para ese tipo de trabajo. Debería indicarle con rapidez los lugares en los que le conviene hacer cambios para ofrecer a sus empleados tasas justas dentro de su empresa y salarios competitivos respecto a los pagados por empresas similares de su comunidad.

En general, la planificación de una estructura salarial debería permitirle relacionar las tasas salariales individuales, el rendimiento laboral y la contribución del empleado a los objetivos de la empresa. Asimismo, debería ofrecerle la suficiente flexibilidad para responder a situaciones especiales.

Implantar el sistema

Llegado a este punto, dispone de un sistema general, lo cual no significa que pague de forma general. Debe pagar un salario preciso a cada empleado individual. Ahora debe estudiar cómo administrará el plan a fin de permitir incrementos salariales individuales.

Para administrar la parte del sistema relativa a los aumentos de sueldo, puede utilizar varios enfoques:

- los aumentos por mérito, que se otorgan para reconocer el rendimiento y contribución del empleado;
- los aumentos por ascenso para los empleados asignados a un trabajo diferente en un nivel salarial superior;



- el avance a la tasa mínima para los empleados cuyo salario se sitúa por debajo de la tasa mínima o la tasa de contratación para el nivel salarial;
- aumentos salariales otorgados durante el período de prueba de los nuevos empleados que han adquirido las competencias y experiencia necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia;
- aumentos por el período de desempeño en el cargo pasado en la empresa;
- los aumentos generales, otorgados a los empleados para mantener los ingresos reales teniendo en cuenta factores económicos y para asegurar que los salarios sigan siendo competitivos.

Éstos son los enfoques más frecuentes, aunque existen muchas variantes. La mayoría de los aumentos anuales son incrementos basados en el costo de la vida, la duración de las funciones o las condiciones del mercado laboral. Evidentemente, puede utilizar cualquier combinación de estos métodos diferentes de incremento salarial.

Quizás le resulte muy útil utilizar un formulario para documentar los aumentos salariales y las razones por las que fueron otorgados. Probablemente llegará a la conclusión de que este tipo de documentos son herramientas de referencia útiles para la administración salarial.

Comunicar el sistema a los empleados

Una vez que haya establecido su sistema de administración salarial, tiene que decidir cómo va a informar del mismo a sus empleados. Si establecer un buen programa es la máxima prioridad, explicar ese sistema a los empleados le sigue de cerca en importancia.

Es Usted quien debe decidir cómo va a comunicar el nuevo sistema a sus empleados. Algunos de los métodos con mejores resultados incluyen el envío de una carta personal a cada empleado y la organización de una reunión para explicar el sistema y responder a las preguntas.

Independientemente del método que escoja, debe explicarles de forma clara, honesta y abierta cómo funciona el sistema. Se trata de una excelente oportunidad para Usted de mostrar a sus empleados su buena voluntad y establecer con ellos buenas relaciones. Asegúrese de que los supervisores entienden bien el sistema y pueden explicárselo a su personal. Es muy importante también explicar el sistema a los nuevos empleados y revisarlo periódicamente con todos los empleados.

Evaluar el rendimiento de los empleados

A la mayoría de los empleados en Canadá se aplica un sistema de incremento salarial por mérito, aunque la mayor parte de los aumentos de sueldo se otorgan por otras razones. Este enfoque exige hacer una revisión y evaluación periódicas de la forma en que los empleados desempeñan las funciones que les han sido asignadas. Un plan de evaluación del rendimiento de los empleados que es eficaz:

- permite establecer una mejor comunicación bilateral entre el gerente y el empleado;
- establece un vínculo entre el salario, el rendimiento laboral y los resultados obtenidos;
- ofrece un método estandarizado de evaluar el rendimiento;
- ayuda a los empleados a encontrar formas de mejorar su rendimiento, ayudándolos a entender las responsabilidades y expectativas de su trabajo;
- define objetivos que los empleados deben esforzarse por lograr.

Este tipo de evaluación del rendimiento ayuda no sólo al empleado cuyo trabajo se evalúa, sino también al gerente que realiza la evaluación a comprender mejor la empresa. Un intercambio abierto entre el empleado y su gerente puede ayudar a éste último a determinar si se necesitan realizar mejoras en el equipo, procedimientos u otros factores que permitan incrementar el rendimiento del empleado. Intente



fomentar un clima en el que los empleados puedan discutir informalmente y en todo momento de sus problemas y progresos.

Una vez más, la mejor forma de obtener buenos resultados es utilizar un formulario de evaluación. Un formulario típico incluirá los siguientes factores de evaluación del rendimiento:

- resultados obtenidos;
- calidad del rendimiento;
- volumen de trabajo;
- eficacia del trabajo de equipo en la empresa;
- eficacia del servicio ofrecido a los clientes, proveedores, etc.;
- iniciativa;
- conocimientos profesionales;
- fiabilidad.

Puede concebir su propio formulario utilizando, en caso necesario, ejemplos encontrados en libros sobre administración de personal. Sus formularios deben estar adaptados a los distintos puestos y respetar sus análisis de trabajo.

¿Cómo puede ayudarlo el sistema?

El mejor sistema salarial del mundo no le será de gran utilidad si no ayuda a su empresa. ¿Qué ventajas tiene para Usted?

La respuesta sigue siendo la misma: contratar, retener e incentivar buenos empleados. Su sistema salarial lo ayudará a:

- *Contratar*—Las escalas salariales ofrecerán tasas de contratación competitivas para atraer a empleados de gran talento.
- *Retener*—El sistema de evaluación del rendimiento y el incremento salarial incentivará el rendimiento, el crecimiento y el perfeccionamiento en su empresa.
- *Motivar*—El sistema salarial constituye un objetivo a alcanzar para los empleados que están interesados y entusiasmados por su puesto de trabajo actual, además de ofrecer un incentivo para perfeccionarse en su empresa.

Contar con trabajadores competentes, interesados y entusiastas ayudará a su empresa a sobrevivir y prosperar.

Actualizar el sistema

A fin de mantener un sistema de administración salarial que responda a los tiempos actuales, debe revisarlo por lo menos una vez por año. Haga los ajustes necesarios y no olvide ofrecer una capacitación adicional a sus supervisores en caso necesario. No se trata de un sistema que puede olvidar una vez implantado.

Durante su revisión anual, pregúntese si el sistema funciona bien para Usted. Es la pregunta más importante que debe hacerse. ¿Emplea al tipo de trabajadores que desea o simplemente tiene que arreglárselas con los que consigue? ¿Cuál es la tasa de movimiento de personal? ¿Parecen sus empleados preocuparse por la empresa? En definitiva, lo importante no es cuán sofisticado es su sistema o cuán atractivos son sus formularios y administración. Lo que realmente importa es que el plan lo ayude a lograr los objetivos de su empresa.



El Centro de Servicios para Empresas Canadá-Ontario (COBSC/CSECO) proporciona información comercial en las lenguas oficiales de Canadá, a saber, inglés y francés. Algunos de nuestros documentos más útiles han sido traducidos a otras lenguas por atención a nuestros clientes. Si desea obtener más información comercial, sírvase llamar al 1-888-576-4444 para hablar con un Agente de Información del COBSC/CSECO.