

Técnicas y metodologías de asignación salarial

Angel León González A.*

Introducción

Para que la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización general es necesario plantearse políticas orientadas en diferentes dimensiones para lograr que sus productos y/o servicios resulten atractivos y necesarios para los clientes.

Una de las políticas que debe tenerse en cuenta es la de contar con un factor humano creativo y comprometido con la empresa donde presta sus servicios. Pienso que la creatividad y el compromiso van de la mano, y esto lo logra la empresa de diferentes maneras, buscando como fin la permanencia de la organización en el tiempo, la lealtad de sus clientes y la felicidad del factor humano al sentir que es valorado su desempeño y, así mismo, que se le permite participar en la toma de decisiones que le afectan a él como a la compañía.

Existen muchas variables manipulables en administración de personal, pero con una combinación óptima de ellas pueden obtenerse resultados favorables en procura de alcanzar esa visión planteada por la organización. Entre las variables que tienen que ver con el factor humano

está la remuneración, pero no una remuneración cualquiera, o asignada en forma de costumbre o empíricamente, sino una remuneración que técnicamente tenga en cuenta el cargo como objeto y la persona que ejerce sus funciones con diferentes grados de creatividad y compromiso.

La creatividad y el compromiso deben ser valores de toda organización, y deben practicarlas los miembros de ésta, pero hay necesidad de motivar al factor humano a este respecto para que los convierta realmente en valores. Luego debe procurarse que esta creatividad y este compromiso no se vean afectados por estrechez económica, de personas altamente eficientes y especializadas, teniéndose que buscar o aceptar un nuevo cargo por descuido o por no existir una asignación técnicamente diseñada. Es que el salario técnicamente asignado cumple con tres principios: ser **atractivo**, es decir, atrae el factor humano que necesita la organización; ser **retenedor**, retiene al personal creativo y comprometido, es decir, éste no tiene necesidad de estar completando por otros lados su salario para poder vivir sin preocupaciones; ser **motivador**, porque aunque McGregor dice que la presencia del salario justo no motiva, podría asegurar que al compararse el empleado con la competencia siente gran satisfacción si su salario es igual o superior en condiciones equivalentes.

Por todo lo anterior deseo presentar algunos conceptos sobre las técnicas de remuneración que se aplican mundial-

* Ingeniero Industrial. Magíster en Administración de Empresas, asesor y consultor. Actualmente profesor de las cátedras Métodos cuantitativos y Administración de salarios en pregrado y postgrado. Autor del libro *Manual Práctico de Investigación de Operaciones I*.

mente, incluyendo empresas colombianas y barranquilleras.

Los conceptos desarrollados al principio tienen que ver con las técnicas de remuneración más utilizadas, pero se hace la salvedad de que existen muchas más, que han venido desarrollándose con base en las que van apareciendo y buscando cada día obtener la más favorable para la organización. Una vez que haya expuestos los conceptos básicos de las técnicas de asignación salarial, describiré una metodología que he desarrollado a través de muchos años en empresas de Barranquilla, especialmente, con excelentes resultados.

El artículo finaliza con los resultados de una propuesta salarial puesta en práctica en Barranquilla, en forma codificada a fin de guardar la confidencialidad de la misma.

Técnicas y metodología de asignación salarial

Desde la introducción de las técnicas de asignación salarial, década de los años 20 del presente siglo, han venido desarrollándose un gran número de éstas con propósitos muy claros encaminados a asignar salarios que cumplan con dos principios fundamentales: ser atractivos, retener el personal calificado y mantener un clima favorable en las relaciones laborales.

Como se dijo, el uso de las técnicas de valoración empezaron en la década de los años 20 y a partir de esta época se han elaborado técnicas cualitativas y cuantitativas, a fin de que el salario asignado a un cargo sea compatible con las funciones inherentes a él. Una de las técnicas más utilizadas en Colombia es la asignación

de puntos, 24%; técnicas propias, 18%; Hay, 10% y otras 48%.¹

Técnicas de asignación salarial

Básicamente las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en tres:

1. *Asignación con base en el valor relativo de los cargos*
2. *Asignación combinada:* Salario básico más una porción variable. Esta asignación variable depende del tipo de trabajo: comisión, si son vendedores; incentivos, en el caso de producción por encima de los estándares estimados; méritos, en el caso de aportes que le generan productividad a la organización. Ejemplo: Diseño de modelo que rompa la tramitología de entidades de cualquier tipo.
3. *Asignación por méritos:* Es la remuneración que se da por logros obtenidos en el campo productivo o científico. Esta asignación especial se otorga por los resultados obtenidos y que trascienden por su importancia, bien sea para la organización donde se presten los servicios o para la sociedad, si es un trabajo independiente y que la favorece.

La clasificación de la asignación salarial aquí presentada no es única, pero sirve de marco de referencia para la explicación de las diferentes técnicas de remuneración.

¹ Acrip, Investigación de indicadores del recurso humano en la empresa colombiana, 1993.

Asignación con base en el valor relativo de los cargos

Para hacer asignaciones con base en el valor relativo de los cargos hay necesidad primero de encontrar este valor utilizando técnicas cualitativas o cuantitativas.

Técnicas cualitativas

Las más usadas son: el sistema de jerarquización y el sistema de clasificación. El primero se puede definir como la ordenación que se hace de los cargos de una organización, tomando como criterio de posición el trabajo como un todo, es decir, sus funciones y requisitos del cargo confrontando a todos contra todos.

Por otra parte, se tiene el sistema de clasificación desarrollado por *Bureau of Personal Research* del Carnegie Institute of Technology en 1922². Muchos especialistas lo llaman el Sistema de Categorías Predeterminadas o Sistema de Gradación Previa. Este sistema parte del establecimiento de categorías y clases dentro de cada categoría. A las clases se les establece una importancia relativa y se definen teniendo en cuenta las funciones y requisitos del cargo. Una vez definidas las categorías se hace la jerarquización en cada una, aplicando el sistema de jerarquización.

Es conveniente anotar que la administración pública colombiana se rige por el sistema de clasificación por categorías.

El Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASC) elabora las escalas salariales teniendo en cuenta siete (7) categorías:

C1: Nivel directivo: Formular políticas y adoptar planes y programas.

C2: Nivel asesor: Asesor en los aspectos especializados.

C3: Nivel ejecutivo: Encargado de dirigir, coordinar y controlar las unidades de los organismos de la rama ejecutiva del poder público, encargado de ejecutar y desarrollar políticas, planes y programas.

C4: Nivel profesional: Aplica conocimientos de cualquier carrera profesional reconocida por la ley.

C5: Nivel técnico: Responsable de procedimientos y/o métodos necesarios en las ciencias y artes.

C6: Nivel administrativo: Responde por grupos de trabajo cuyas funciones son de orden administrativas y complementarias de las tareas de niveles superiores.

C7: Nivel operativo: Responsable de funciones rutinarias, manuales o de simple ejecución.

Técnicas cuantitativas

Las más utilizadas, según encuestas realizadas en Colombia, son el Sistema de asignación de puntos y el Sistema de matrices y perfiles de Hay.

Sistema de asignación de puntos

Este sistema, que es el más utilizado, tiene en cuenta en su diseño los pasos siguientes:

² Servicio Nacional de productividad industrial, valoración de puestos de trabajo, salarios e incentivos. 2ª ed. revisada. Madrid, 1967.

tes: análisis ocupacional, consistente en el trabajo de campo o recopilación de datos de fuentes primarias; la elaboración de un manual de funciones y requisitos que se deba cumplir en la ejecución del cargo. Este manual no debe ser una camisa de fuerza para el desarrollo de la persona que ocupe el cargo, sino una guía para la inducción, capacitación y, naturalmente, la materia prima para la elaboración de la estructura salarial. Los pasos que siguen al sistema de asignación de puntos son: selección de factores, definición, división y definición de grados y diseño de tabla maestra. Si se detalla un poco más estos últimos pasos, se puede afirmar que la selección de factores debe hacerse teniendo en cuenta aquellos elementos del trabajo como educación, experiencia, creatividad, responsabilidad por máquinas y/o equipos, responsabilidad por: producto, procesos, calidad, contactos personales y relaciones públicas, el esfuerzo y las condiciones de trabajo y riesgo. Los factores seleccionados se definen para que un comité comprenda el campo de aplicación de cada uno de ellos. La tabla maestra contiene la información de los grados de intensidad o de cumplimiento de cada cargo en los factores seleccionados.

A partir de la tabla maestra se efectúa una prueba estadística para verificar si lo que se ha hecho hasta estos momentos es correcto. El paso que permite esta comprobación se llama «Análisis y corrección del manual de valorización». De los resultados de este análisis se obtienen los factores definitivos que van a utilizarse en la estimación del valor relativo de los cargos.

Los parámetros estadísticos utilizados tienen que ver con:

ρ_{xy} : Coeficiente de correlación entre factor y factor. Mide el grado de superposición de campos entre factores. Puede aceptarse un grado de superposición menor de 0.5, pero puede ser menos según criterio del comité.

σ_x : Poder discriminativo. Permite verificar si los grados en que se dividió cada factor son los adecuados.

$|X_e - X_f|$: Diferencia entre las medias. Mide la consistencia de los grados por factor, visto en conjunto con los cargos que se van a valorar.

Df: Distribución de frecuencia. Permite visualizar gráficamente el compactamiento de la dispersión para su aceptación o rechazo.

ρ_{xs} : Coeficiente de correlación entre factores y salarios. Mide la equidad entre la intensidad de los grados y el salario asignado sin el estudio.

En este punto se pueden aceptar los factores dominantes en el juego que parte de los σ_{xy} y tiene en cuenta los parámetros antes anotados: mayor poder discriminatorio (σ_x), menos diferencia entre las medias y una correlación entre el factor y salario mayor $|0.5|$.

Continuando con el procedimiento, el comité debe ponderar los factores para obtener el peso estimado, de los factores seleccionados, para que al combinarlos con la ponderación óptima ($PO = 1/\sigma$) genere la combinación ponderada (PC), que se aplicará en el estudio, para obtener los puntos de los grados en los diferentes factores. La obtención de los puntos puede hacerse en forma de progresión aritmética, progresión geométrica o, irre-

gularmente, con base en el tipo de cargos a valorar y sugerencias del comité de valoración.

Una vez se tenga la tabla de puntuación se halla el valor relativo de los cargos haciendo el cruce entre la tabla maestra y la tabla de puntuación de grados. El paso anterior da la importancia relativa expresado en puntos para cada uno de los cargos.

Sistema de matrices y perfiles de Hay

Fue desarrollado en la década de los 50 en los Estados Unidos por un grupo de consultores, entre los que figuraban Edward N. Hay y Dale Purves.

Este sistema es una combinación de la técnica de asignación de puntos y la técnica de comparación de factores, la cual no ha sido tratada en el presente artículo, pero se puede estudiar de la OIT, *Evaluación de tareas*, o de Augusto Alvarez, *La Administración de Sueldos y Salarios*.

Actualmente se utiliza este sistema para cargos directivos, administrativos y técnicos en más de treinta países, siendo Estados Unidos y el Reino Unido los que más uso hacen de ella. En Colombia, como se dijo al iniciar este artículo, es utilizado en un 10 %.

Este sistema está diseñado bajo la estructura de tres factores fundamentales, con sus respectivas dimensiones:

1. *Habilidad (Know How)* o competencia que tiene que ver con los conocimientos adquiridos de cualquier modo, ya sea formalmente o a través de la experiencia. Tiene tres dimensiones: habilidad técnica, habilidad gerencial

y la habilidad en las relaciones humanas. Cada dimensión tiene grados de intensidad: la habilidad técnica tiene ocho (8) grados, la habilidad gerencial tiene cuatro (4), y la habilidad en las relaciones humanas, tres (3).

2. *Solución conceptual de problemas (Problem solving)*. Este factor mide la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad, primer factor, para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones. «Se piensa con lo que se sabe».³

3. *Responsabilidad por resultados (Accountability)*. Este factor tiene que ver con los resultados finales de la organización. Está compuesto por tres dimensiones: Libertad para actuar, la magnitud y el impacto del cargo en los resultados finales. La libertad para actuar a su vez está dividido en siete (7) grados; magnitud, en cuatro (4), y el impacto en tres (3).

Metodología de asignación salarial

La metodología que a continuación se presenta es el fruto de nuestra experiencia personal, y la razón que nos mueve a describirla se fundamenta en el hecho de que pueda ser útil a aquellas personas que muestren interés por ella. A partir de observaciones y experimentación, hemos logrado un modelo de diseño de estructura salarial mediante una serie de pasos que fuimos evaluando hasta lograr obtener una secuencia que, en nuestro criterio, es efectiva, a juzgar por los logros alcanza-

³ Esto es válido hasta en las cosas más simples.

dos con su puesta en práctica en más de treinta (30) empresas de la Costa Atlántica.

Al ponerse en práctica, la metodología debe contener los siguientes pasos, teniendo en cuenta las sugerencias, cuando se presenta como forma de enfatizar su cuidado. Estos pasos son para el especialista, bien sea de la empresa o como asesor:

- Hacer un contacto con las personas que toman las decisiones sobre salarios para discutir a profundidad la necesidad, importancia y conveniencia del proyecto de nivelación salarial.
- Crear un comité de nivelación salarial, compuesto por personas que tengan como perfil el de ser : objetivas, dinámicas, creativas, tengan empatía y simpatía, y lo que es más importante, conozcan del tema que se va a tratar o muestren decidido interés por aprender los conceptos fundamentales de éste.
- Nombrar un coordinador de la empresa que desea realizar la nivelación salarial. La función básica del coordinador es la de facilitar todos los datos necesarios para que el especialista, sin interrupción, pueda cumplir con el proyecto dentro de lo programado.
- El especialista debe programar el estudio de los niveles en los que se desea aplicar. Puede dictar una charla de cuatro (4) horas en una o dos jornadas, explicando: los objetivos del estudio, técnicas de valoración de cargos (si es esto lo que se busca) o técnicas de méritos e incentivos (si lo que se busca es la valoración del desempeño) y la metodología que va a seguir. En esta charla debe medir, con criterio objetivo, el interés despertado. Si observa que la gente no tiene voluntad de cooperar, porque el estudio salarial no le conviene, no se debe perder tiempo, ni dinero; pero si detecta deseos de colaboración, debe saber manejar esta fortaleza. Se debe anotar que una buena manera de detectar la motivación por el estudio es haciendo una encuesta con pocas preguntas que permitan percibir claramente el grado de aceptación.
- El comité debe analizar periódicamente los resultados parciales del estudio, sugiriendo cambios o ajustes cuando lo considere necesario.
- Terminando el estudio debe procederse con la obtención de información complementaria del mercado laboral para hacer propuestas que cumplan con el principio de atraer, retener y motivar. Esta información puede encontrarla en encuestas salariales que realizan todos los años las diferentes instituciones en Colombia, entre las que se encuentran: ACRIP (Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y Personal) y FEDEMETAL.
- Diseñar la curva salarial del mercado con cargos equivalentes a los de la organización, para comparar los propios y tomar las acciones de nivelación.
- Finalmente, debe hacer la estructura, teniendo en cuenta las prioridades establecidas por la alta dirección.
- Al hacer la nivelación teórica debe programar los periodos en que se debe llevar a cabo, procurando la transpa-

rencia en la aplicación. Los reclamos salen, por lo tanto, hay que tener prudencia y darle la importancia requerida en estos casos.

Antes de presentar un ejemplo debo advertir que una vez se haya hecho una nivelación definitiva, debe evaluar su modelo salarial confrontándolo con el promedio del mercado. Además, cada dos años debe llamar al especialista para que le haga mantenimiento correctivo, a fin de sostenerlo en el tiempo.

Caso de la vida real modificado

El sindicato de una empresa de Barranquilla ha pactado con su patrón la elaboración de estructura salarial para ponerla en práctica en enero de 1994. Como la convención colectiva tiene sesenta puntos acordados con la empresa, ésta cumple con la mayor parte de ellos y deja entre los no cumplidos el diseño de la estructura. Faltando un mes para cumplir con lo pactado, el dueño de la empresa se decide a buscar desesperadamente a alguien que pueda ayudarle, con el fin de evitar problemas con el sindicato. Después de indagar entre sus colegas recurre a un asesor, quien lo tranquiliza, comprometiéndose a hablar con el sindicato para que participe y así se pueda llegar a tener el «escalafón», como ellos lo llaman, en el menor tiempo posible.

El anterior caso es tomado de la vida real, pero con el respectivo arreglo, a fin de que se parezca aún más a muchos otros casos similares.

Una vez hecho todos los trámites y acuerdos respectivos, el especialista propone su metodología, la cual es aceptada y seguida paso a paso hasta obtener va-

rias alternativas de nivelación. Entre las alternativas que se propusieron, se presenta el anexo No.1 (véase).

Explicación

El anexo No.1 presenta trece (13) columnas, las cuales resumen la propuesta de nivelación presentada y que fue parcialmente aceptada por las partes. Esta propuesta sufrió posteriormente algunos ajustes, que obedecían a la metodología propuesta y que mereció un reconocimiento por parte de la empresa de recibo a satisfacción.

Simbología utilizada

N°.: número secuencial de cargos
PUM: punto valor relativo del cargo
YA: salario actual del cargo (mes N° 1/94)
YPI: salario propuesto
DIF: diferencia entre lo propuesto y lo actual
P/U: porcentaje de incremento
FRE: número de personas en el cargo
N° DE CA1: número de cargos en la categoría 1.

Cargos operativos
Anexo alternativa N° 1

N°	Nombre del car.	Pun.	Sal Act.				Totales por cargo				Estadísticas por categoría	
			YA	YP1	DIF	%	FRE	DIF*FRE	YA*FRE	YA*FRE		
1	Aux.Prod.1	140	55291	60000	4709	9%	11	51799	608201	660000	N° de Ca1 211	
2	Aux.Prod.X	142	55291	60000	4709	9%	2	9418	110582	120000	Total Sal.	
3	Aux.Prod.a	143	55291	60000	4709	9%	4	18836	221164	240000	Actual 11716654	
4	Aux.superv.	145	57133	60000	2867	5%	1	2867	57133	60000		
5	Aux.Prod.B	147	55291	60000	4709	9%	2	9418	110582	120000	Total Sal.	
6	Vigilante A	148	55291	60000	4709	9%	1	4709	55291	60000	Prop. 13384000	
7	Vigilante B	148	55291	60000	4709	9%	9	42381	497619	540000		
8	Jardinero	156	60670	64000	3330	5%	9	29970	546030	576000	% de	
9	Aux.Prod.E	157	55291	64000	8709	16%	29	252561	1603439	1856000	Increment. 14%	
10	Aux.Prod.F	158	55291	64000	8709	16%	30	261270	1658730	1920000		
11	Aux.Prod.P	160	55291	64000	8709	16%	55	478995	3041005	3520000	Promedio	
12	Jefe de bodega	160	55291	64000	8709	16%	1	8709	55291	64000	Individual 7902	
13	Aux.Prod.O	162	55291	64000	8709	16%	9	78381	497619	576000		
14	Aux.Prod.L	162	55291	64000	8709	16%	43	374487	2377513	2752000		
15	Aux.Prod.M	162	55291	64000	8709	16%	1	8709	55291	64000		
16	Aux.Prod.UU	162	55291	64000	8709	16%	4	34836	221164	256000		
17	Vigilante IU	190	55291	69000	13709	25%	11	150799	608201	759000	N° de CA 2 40	
18	Aux.Prod.BV	190	55291	69000	13709	25%	2	27418	110582	138000	Total Sal.	
19	Aux.Superv.PL	191	55848	69000	13152	24%	1	13152	55848	69000	Actual 2254069	
20	Aux.Sup.GF	194	55291	69000	13709	25%	6	82254	331746	414000	Total Sal.	
21	Aux.Prod.Jj	194	55291	69000	13709	25%	3	41127	165873	207000	Prop. 2812000	
22	Coordinador	196	55291	69000	13709	25%	1	13709	55291	69000		
23	Aux. deMant.	198	55291	69000	13709	25%	2	27418	110582	138000	% de	
24	Tarctorista	200	55291	69000	13709	25%	1	13709	55291	69000	Incremento 25%	
25	Aux.Contr.calid	216	60000	73000	13000	22%	6	78000	360000	438000		
26	Aux.Prod.3X	224	55291	73000	17709	32%	2	35418	110582	146000	Promedio	
27	Aux. plantaAS	228	55291	73000	17709	32%	2	35428	110582	146000	Individual 13948	
28	Mecánico de 2ª	234	62100	73000	10900	18%	2	21800	124200	146000		
29	Enfermera	244	55291	73000	17709	32%	1	17709	55291	73000		
30	Operador eq.	280	62700	79000	16300	26%	2	32600	125400	158000	N° de CA 3 15	
31	Operador 2	280	71100	79000	7900	11%	2	15800	142200	158000	Total Sal.	
32	Maestra 3	280	55291	79000	23709	43%	1	23709	55291	79000	Actual 1063643	
33	Superv. Vigilan.	282	70300	79000	8700	12%	1	8700	70300	79000		
34	Operador 34	283	55291	79000	23709	43%	2	47418	110582	158000	Total Sal.	
35	Directivo Oper.	291	55291	79000	23709	43%	1	23709	55291	79000	Prop. 1262200	
36	Mecánico 1	316	68397	85000	16621	24%	1	16621	68379	85000	% de	
37	Mecánico 1A	316	94900	94900	0	0%	2	0	189800	189800	Incremento 19%	
38	Mecánico 3A	317	102800	102800	0	0%	1	0	102800	102800	Promedio	
39	Electricista	317	88600	88600	0	0%	1	0	88600	88600	Individual 13237	
40	Mecánico 11A	318	55000	85000	30000	55%	1	30000	55000	85000		
41	Superv.Mant.	353	85000	95000	10000	12%	1	10000	85000	95000	N° de CA 4 7	
42	Supervisor 1A	358	109500	109500	0	0%	1	0	109500	109500	Total Sal.	
43	Superv. Planta	360	109500	109500	0	0%	3	0	328500	328500	Actual 739000	
44	Técnico Mant.	393	108000	108000	0	0%	2	0	216000	216000	Total Sal.	
			Totales					273	2433834	15773366	18207200	% de
			% Totales						15%			Incremento
			Incremento									Promedio
			Promedio Ind.							8915		Individual 1429