

DESARROLLO DE UNA POLITICA SALARIAL

Introducción

¿Qué es una política salarial? Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización.

Objetivos de una política salarial

- Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la Institución
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y les ayudará a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

Establecer una Política Salarial

Antes de establecer una política salarial, en primer término una organización debe definir las bases o cimientos para el desarrollo de la misma. La institución puede lograr esto formulando las siguientes preguntas:

- ¿Contamos actualmente con una “política salarial?”
- Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las características de esta política?
- ¿Por qué es importante examinar la política salarial en este momento?

La Gerencia de Recursos Humanos, puede llevar a cabo este análisis, o en su defecto una comisión conformada específicamente para este propósito. Esta comisión debe estar integrada por la máxima autoridad de la institución, miembros del Directorio delegados, representantes de organizaciones sindicales y gremiales .

Componentes de una Política Salarial

Una vez que se ha llevado a cabo el análisis preliminar, la Comisión puede comenzar a concentrarse en los diversos componentes de la política salarial. Es importante examinar cuidadosamente cada uno de estos componentes y contestar las preguntas que se formulan con respecto a cada uno de ellos. Esto ayudará a la organización a lograr un consenso con respecto a su estructura en particular. A medida que avance es posible que sea necesario volverlos a analizar.. Al responder a las preguntas planteadas, la organización comenzará a desarrollar un marco referencial para la nueva política salarial.

Los componentes necesarios de una política salarial son:

1. Descripciones claras y actualizadas de los cargos, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, los niveles jerárquicos, el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.

- ¿Cuál es el organigrama de la organización? ¿Está actualizado?
- ¿Qué tipos de cargos tiene la organización? ¿Existen agrupaciones naturales? (por ejemplo personal clínico, administrativo, técnico)
- ¿Cuántos trabajadores integran la organización actualmente? ¿En qué forma podría crecer o contratar más personal en el futuro?
- ¿Están actualizadas todas las descripciones de los diferentes cargos? ¿Se necesita cambiar alguna de estas descripciones?

Estas preguntas ayudarán a la organización a determinar si el organigrama y las descripciones existentes de los cargos son apropiados. También ayudará a determinar si se deben realizar cambios con anterioridad a la creación de una nueva política salarial. Es de importancia crucial que la Comisión responda a estas preguntas para poder continuar con el siguiente componente.

2. Una estructura definida de clasificación o categorización que agrupa ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad.

- ¿Cómo clasificaría o agruparía los diferentes cargos en la organización?
- ¿El personal clínico y administrativo requiere de estructuras de clasificación diferentes? De ser así, ¿por qué son éstas diferentes?
 - Con miras al futuro, ¿cómo puede desarrollar una estructura en este momento que pueda encarar los cambios de personal que podrían ocurrir en el futuro? ¿El plan estratégico de la organización incluye el incremento del nivel de financiamiento, y por lo tanto crea una mayor necesidad de personal? O ¿la organización prevé que el tamaño de la misma se mantendrá relativamente igual o se reducirá?
- ¿Cuántas categorías o niveles son necesarios?

Un sistema de clasificación constituye la base de una política salarial. Las preguntas formuladas anteriormente le ayudarán a determinar qué sistema de categorización o clasificación sería apropiado para la institución. Este sistema no se puede modificar fácilmente, de manera que es importante que la organización escoja un sistema lo suficientemente flexible para manejar los cambios posibles que podrían ocurrir a nivel de la organización.

Generalmente el primer nivel podría comprender a los Conductores o Agentes de Seguridad Interna. El nivel más alto estará compuesto por los directivos. Los niveles intermedios pueden ser divididos en varias categorías como apoyo administrativo, personal asistencial, administradores de nivel intermedio, jefes de departamento u otros cargos técnicos.

3. El rango salarial para cada clasificación o nivel está determinado por un análisis de la escala de salario vigente en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica.

Es difícil cambiar una estructura salarial ya implementada y por lo tanto es imperativo establecer rangos que permitan un mayor crecimiento en el futuro y/o fluctuaciones irregulares en el costo de vida.

- ¿Dentro de cada categoría o nivel, qué diferencias existen en lo que respecta a las responsabilidades y tareas?
- ¿Cómo se podrían presentar estas diferencias en los rangos?
- ¿Los cargos actuales “se adecuan” a estos rangos? ¿El rango de responsabilidades definido en las descripciones de los cargos refleja estas agrupaciones?
- ¿Cómo podría usted definir los niveles de responsabilidad de cada rango en particular?
- ¿En qué otras organizaciones puede trabajar el personal y qué salarios recibiría?
- ¿Debería utilizar investigaciones de mercado? De ser así, ¿qué tipo de investigación utilizaría y con cuánta frecuencia la reevaluaría? De no ser así, ¿qué otros factores externos se emplearán consistentemente para evaluar los rangos salariales?

La investigación del mercado es fundamental para establecer una política salarial. La organización debe estar familiarizada con el mercado para mantener su competitividad y poder contratar personal calificado y experimentado. Esta investigación puede llevarse a cabo empleando diversos métodos como un análisis de los periódicos locales para identificar cargos similares en el mercado laboral para obtener información estadística sobre los tipos de empleo que podrían ser relevantes, o contactarse con empresas privadas o firmas de contadores públicos para que le proporcionen información sobre cualquier análisis reciente que hubieran realizado con respecto a los niveles salariales para diferentes cargos.

Esto proporcionará a la organización una idea de los salarios prevalecientes en el área, así como una escala relativa en la cuál se podría basar la política salarial en cuestión. Los medios en base a los cuales se efectúa el análisis deberían ser consistentes para garantizar un análisis comparativo equitativo. También se debería realizar sobre una base predeterminada y regular.

La organización debería también pensar en la manera de establecer suficientes rangos en cada categoría/nivel para permitir el crecimiento profesional de los diferentes miembros del personal y los cambios que podrían sufrir estos miembros del personal en una categoría o nivel dado en un sistema de carrera.

4. Se debería prestar particular atención a los salarios iniciales en cada rango salarial para garantizar la equidad a nivel de toda la organización.

- ¿Cuál será la base para establecer un salario inicial?
- ¿Cuáles son los niveles de responsabilidad relacionados con la descripción de cualquier cargo?
- ¿Cuánto peso debería darse a la experiencia y/o antecedentes académicos de una persona?
- ¿Cómo comunicará claramente la organización en qué forma se calcula el salario
- ¿Los salarios iniciales actuales se adecuan a estas calificaciones? De no ser así, ¿se deberían realizar algunos ajustes? De ser así, ¿cómo se implementarían estos ajustes?

Es importante que la fórmula para establecer un salario inicial sea equitativa, constante y que sea claramente comprendida por el personal. Es en base a esta fórmula que el personal comienza su historia salarial con la organización, y por consiguiente la institución desea garantizar claridad para evitar problemas futuros con respecto al tema salarial.

5. Cada rango salarial debería incluir pasos que brinden oportunidades para aumentar los salarios del personal en forma equitativa a medida que cada trabajador demuestre un mejor rendimiento.

- ¿Cada rango salarial permite el desarrollo profesional y/o los ascensos?
- ¿Es factible que la organización absorba este desarrollo dentro de sus estructuras actuales?

Se asigna un rango salarial a cada categoría/nivel en base a las respuestas a las preguntas formuladas anteriormente. Dentro de cada rango es importante que el personal tenga la oportunidad de crecer desde el punto de vista profesional y, si fuese apropiado, un trabajador debería ser ascendido en base a su rendimiento, por lo tanto cada rango salarial debe tener algunos pasos para permitir este desarrollo. Es común que un rango salarial dado comprenda tres pasos para el personal que se encuentra en dicho rango. Es importante para la contratación de personal establecerlos para cada categoría/nivel que puedan permitir ascensos.

6. Una política se desarrolla con el objeto de permitir que los aumentos para compensar el costo de vida se distribuyan en forma equitativa entre todos los trabajadores en forma programada, por ejemplo, anualmente.

- ¿Con cuánta frecuencia deberían ocurrir los aumentos regulares para compensar el costo de vida?
- ¿Ocurren suficientes fluctuaciones de la moneda que ameriten una política organizacional para efectuar ajustes salariales en relación con estas fluctuaciones?
- De ser así, ¿con cuánta frecuencia podrían ser necesarios?

- ¿Qué nivel de fluctuación daría lugar a un ajuste salarial?
- ¿Cómo se realizaría este ajuste?
- ¿Cómo se debería calcular? ¿Cuál será la medida constante de estos cambios?
- ¿Cómo se podría comunicar claramente esta política?

Los aumentos para compensar el costo de vida o los ajustes constituyen una parte regular de una política salarial. Se espera que una organización pueda adecuarse a estos cambios en el costo de vida en forma regular. Sin embargo, es también importante reconocer que una economía podría tornarse volátil, y esto podría dar lugar a grandes fluctuaciones en su moneda.

Estas fluctuaciones pueden tener un impacto muy significativo tanto sobre la organización como sobre los salarios del personal. Por consiguiente es de importancia crítica para las organizaciones que funcionan en dicho medio establecer una política organizacional con el objeto de encarar estas variaciones sobre una base regular.

7. Establecer una Comisión de aplicación y seguimiento de la política salarial, dirigida por la División General de Recursos Humanos, que debe reunirse regularmente para revisar los rangos, fijar porcentajes para los aumentos salariales en base al mérito de los empleados, y en general fungir como un dirimidor en cuestiones salariales.

- ¿Quién debería ser parte de la Comisión?
- ¿Con cuánta frecuencia se debería reunir?
- ¿Bajo qué circunstancias se podría convocar una reunión extraordinaria ?

Es importante que una organización cuente con un ente no partidario que colabore en las revisiones salariales para evitar confusiones o desigualdades. Esta Comisión, permite que la revisión salarial sea justa, equilibrada y no se base en una decisión unipersonal.

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización – sus recursos humanos. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal. Al implementar estos componentes de una política salarial y responder a las preguntas planteadas, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y actual y establecer una política salarial sólida.