

**CARLOS ARTACHO RUIZ**  
**RICARDO VEROZ HERRADÓN**  
**MIGUEL A. AYUSO MUÑOZ**

*Departamento de Estadística, Econometría, Investigación  
Operativa y Organización de Empresas. Universidad de Córdoba*

**Extracto:**

**L**A administración de salarios constituye uno de los pilares básicos sobre los que se asientan las políticas generales de recursos humanos de la empresa. Con ella se pretende dar solución a las diferentes situaciones que se pueden presentar en torno a la retribución del personal. Presenta diferentes dimensiones, en las que se hallan implicados -de una u otra manera- los trabajadores, los sindicatos, las empresas del sector, el Estado y, en general, todos los integrantes del sistema económico.

En principio, fijar un precio para retribuir los servicios prestados puede parecer un problema económico relativamente simple. Sin embargo, el trabajo no es una mercancía como las demás. Puede ser un bien distinto de un día para otro, o incluso de una hora a otra. El problema no sólo es económico, son numerosos los factores y aspectos que afectan a la determinación de los salarios; pero, además, subyace en la retribución un llamamiento a su sentido último de justicia, sobre la que, desgraciadamente, no existen unidades de medida absolutas, objetivas y universalmente reconocidas. En el presente trabajo se aborda la problemática asociada a la retribución, analizando las principales fases del proceso de fijación de salarios en la empresa: desde la adopción del nivel salarial más competitivo -equidad externa- hasta el establecimiento de la estructura salarial que permita determinar de una forma objetiva la retribución individual de cada trabajador -o equidad interna-.

---

## Sumario:

---

- I. Importancia y ámbito de la administración de salarios.
- II. Dimensiones de la retribución.
  1. Dimensión económica.
  2. Dimensión sociológica.
  3. Dimensión psicológica.
  4. Dimensiones política y ética.
- III. La política salarial.
  1. Objetivos.
  2. Principios reguladores.
- IV. Factores determinantes de los salarios.
- V. Nivel general de salarios.
  1. El mercado de trabajo.
  2. El coste de la vida.
  3. Las restricciones legales.
  4. La fuerza sindical.
  5. Los cambios tecnológicos.
  6. La capacidad de pago de la empresa.
- VI. La estructura salarial.
  1. Líneas de tendencia.
  2. Establecimiento de la estructura salarial.
    - 2.1. Método de las escalas simples.
    - 2.2. Método de las cajas salariales.
- VII. Niveles individuales de retribución.

Bibliografía.

## I. IMPORTANCIA Y ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La administración de salarios constituye uno de los pilares básicos sobre los que se asientan las políticas generales de recursos humanos de la empresa. A través de ella se pretende dar solución a las diferentes situaciones que se pueden presentar en torno a la retribución de los servicios prestados por el personal, como pueden ser:

- La del trabajador que quiere cobrar más porque realiza tareas que no figuran en la descripción de su puesto de trabajo.
- La del empleado, aún en período de formación, que espera aumentos automáticos de su sueldo cada seis meses.
- La del ingeniero que pretende cobrar por una colaboración que aún no puede ser medida en términos monetarios.
- La del supervisor cuyo subordinado hizo quince horas extraordinarias la semana pasada y percibió un salario mayor que el suyo.
- La del directivo que pretende que parte de su retribución sea diferida hasta el momento en que se encuentre en un tramo inferior de la escala del IRPF.
- La del sindicato que desea obtener mayores sueldos para incrementar la demanda de los consumidores o establecer unas nuevas normas de responsabilidad empresarial.
- La del marco legal establecido por el Estado, en cuyo seno podrán oscilar los salarios de los trabajadores, y
- La de los responsables del establecimiento de determinadas políticas económicas que solicitan que se estudien los efectos potenciales que las decisiones privadas sobre la retribución pueden tener sobre objetivos sociales, tales como la estabilidad de precios y el crecimiento de la economía.

Con estos ejemplos podemos entender la amplia gama de materias que abarca la Administración de salarios, en la que se hallan implicados los trabajadores, los sindicatos, las empresas, el Estado y, en general, todos los integrantes del sistema económico.

Así pues, el establecimiento de una estructura salarial justa es de vital importancia, no sólo por la repercusión que los salarios tienen sobre los trabajadores, sino también por el coste que representan para la propia empresa y por la influencia que ejercen sobre la comunidad en que ésta se localiza.

En principio, fijar un precio para retribuir los servicios prestados puede parecer un problema económico relativamente simple. Pero el trabajo no es una *mercancía* como cualquier otra. Puede variar de un día para otro y resulta afectada por toda clase de factores (RUL-LÁN, 1996).

Para empezar es una mercancía que *no se puede almacenar*, siendo la más perecedera de todas, ya que lo que no se trabaje hoy pierde automáticamente su valor para mañana; lo cual limita enormemente el margen de negociación de trabajadores y empresarios. Los primeros no pueden *congelar* su mercancía a la espera de que suban los salarios, porque necesitan cubrir las necesidades de sus familias día a día. Y los segundos, no pueden esperar a que la oferta de mano de obra aumente y bajen los salarios, porque necesitan continuamente del factor trabajo para que la empresa funcione.

Por otra parte, se trata de una mercancía que *no se puede transportar* con facilidad de un sitio a otro para hacer frente a los desequilibrios regionales entre la oferta y demanda de trabajo. En una zona puede haber un exceso de mano de obra, que se estará pagando a precios muy bajos, mientras que en otra puede haber escasez de ésta y, consecuentemente, se pagará a precios más altos. Las barreras sociales y políticas existentes dificultan el *trasvase* de esta mercancía de una zona a otra.

Igualmente, *es casi imposible controlar su calidad*, ya que está sujeta a cambios constantes. El empresario puede utilizar sofisticadas técnicas de selección de personal que le indicarán el potencial de trabajo que está adquiriendo, pero nunca estará seguro de si éste conservará su calidad original, pudiendo empeorar o mejorar independientemente de su voluntad.

Según el punto de vista considerado, el salario puede representar (CHIAVENATO, 1992):

- *El pago de un trabajo.*
- *Una medida del valor que para la empresa tiene cada individuo, o*
- *Un medio para alcanzar jerarquía o estatus dentro y fuera de la empresa.*

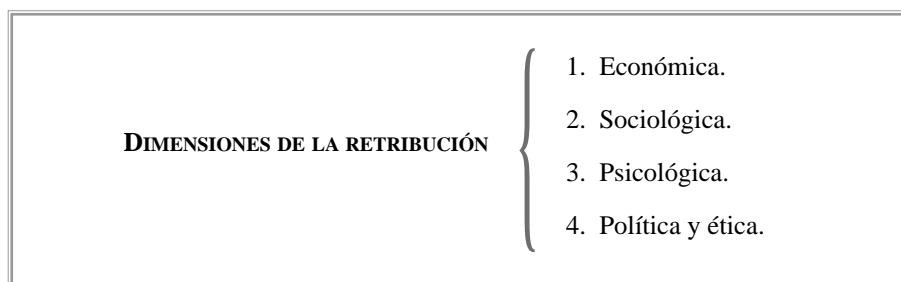
Como veremos a continuación, no se trata únicamente de un problema económico, sino de varios de diversa índole, en los que están implicados diversos aspectos asociados a la retribución.

## II. DIMENSIONES DE LA RETRIBUCIÓN

El proceso de fijación de los salarios implica múltiples factores que van más allá de la simple negociación entre las dos partes directamente implicadas: empresario y trabajador. La retribución representa una forma de *hacer dinero*, y éste, como sabemos, constituye uno de los instrumentos básicos de las sociedades modernas. Hace posible la supervivencia en convivencia con los demás, es la unidad de medida universal de la *importancia* de cada persona, la tarjeta de presentación que sirve de indicativo a los demás para evaluar de forma inmediata lo inteligentes, ingeniosos, eficientes, poderosos o afortunados que podemos ser; en el supuesto, algo discutible, de que el dinero *coloque* a cada uno en su lugar social.

La retribución puede utilizarse para premiar o explotar a las personas, para crear desigualdades o progreso social, para elevar la inflación o para obligar a las personas a prostituirse física o moralmente. Por eso no es de extrañar que presente dimensiones diversas según el punto de vista desde el que quieran enfocarse sus repercusiones, y que diferentes fuerzas sociales -sindicatos, patronales, consumidores y Administración- quieran intervenir directa o indirectamente en la determinación de su cuantía.

Estas diferentes dimensiones pueden aportarnos una visión más completa sobre la complejidad del tema que estamos tratando, a la vez que permiten abordar el problema de una forma analítica. Siguiendo a BELCHER (1973), podemos considerar las siguientes dimensiones de estudio:



### 1. Dimensión económica.

La remuneración, como las monedas, tiene dos caras, ya que al mismo tiempo constituye un pago para el empresario y un ingreso para el trabajador. Desde el punto de vista de la empresa, los salarios pueden considerarse además como un coste y una inversión. Coste, porque los salarios inciden de forma significativa en el precio final del producto o servicio prestado. Inversión, porque representan la aplicación del dinero en un factor de producción -el trabajo-, con el ánimo

de obtener un beneficio. En el mismo sentido, el trabajador vende sus servicios para obtener una compensación económica, y trata de conseguir el máximo precio posible del empresario.

En este tipo de transacciones no puede suponerse que el precio se fija solamente en función de la demanda de los empresarios o compradores y de la oferta de los trabajadores o vendedores, ya que los primeros pagarían cualquier precio si tuviesen la seguridad de obtener unos beneficios adecuados y los segundos desean fijar y cobrar su salario independientemente de la marcha de la empresa.

Como se verá más adelante, la empresa debe fijar la cuantía de los salarios que está dispuesta a pagar para constituir o mantener un adecuado capital humano, teniendo en cuenta la repercusión que dicha cuantía tendrá sobre los precios de sus productos y sobre los dividendos que percibirán sus accionistas.

Si el precio del trabajo estuviera afectado únicamente por consideraciones económicas, las empresas de un mismo sector pagarían los mismos salarios a los trabajadores que desempeñasen puestos similares. Siendo realistas podemos entender que existen otros factores implicados que influyen para que esto no sea así. Por ejemplo, muchos empresarios admiten que una parte del salario va destinada a crear un sentimiento de lealtad hacia la empresa y de entusiasmo por el trabajo.

## **2. Dimensión sociológica.**

En muchos casos, los salarios representan la única fuente de ingresos que perciben los integrantes de las unidades familiares. Constituyen la base del patrón de vida de los trabajadores y de sus respectivas familias. En definitiva, determinan su nivel de bienestar.

Los salarios influyen notablemente en el estatus que cada sociedad asigna a sus miembros. Sabemos que el dinero es un medio de satisfacción de muchas necesidades sociales y psicológicas que van más allá de la simple capacidad adquisitiva. El que tiene dinero se siente más seguro, se le abren casi todas las puertas y puede permitirse ciertas licencias que están fuera del alcance de los que no lo tienen. En muchos casos, lo único que importa es la cuantía percibida más que el tipo de trabajo en sí, que a veces sólo es conocido por los compañeros del ambiente laboral.

Si se mide la posición social en términos de ingresos, resulta posible comprender por qué las diferencias salariales, por pequeñas que sean, pueden llegar a tener gran significación, y por qué los métodos y la frecuencia de pago tienen un valor simbólico aparte del cuantitativo.

Finalmente, no hay que olvidar que los niveles salariales establecidos por las empresas de una comunidad influyen directamente sobre la expansión de los servicios que ésta puede ofrecer y sobre la prosperidad de las personas que en ella conviven.

### 3. Dimensión psicológica.

En la medida en que la retribución constituye un medio de satisfacción de las necesidades personales, puede ser utilizada como factor motivante de los trabajadores. En este sentido, existe una postura según la cual el dinero es el único valor real que los empleados desean obtener de su trabajo, estando dispuestos a realizar cualquier cosa si el salario por desempeñarla es adecuado. La posición contraria, la representan aquellos que consideran que el dinero fue un adecuado instrumento de motivación en los momentos de escaso desarrollo económico, pero que, actualmente, ha dejado de serlo, ya que la mayoría de los individuos tienen cubiertas sus necesidades básicas.

Sabemos -por las teorías relativas al tema- que en la motivación intervienen numerosos factores, que no parecen actuar de forma lineal (por ejemplo, «a más dinero más trabajo») y que, además, no producen los mismos efectos en todos los individuos. Si se pretende que el dinero opere como motivador, la empresa debe ser planteada y estructurada con vistas a tal fin, estableciendo los criterios para medir con objetividad los aspectos del rendimiento que se desean primar. Asimismo, las recompensas deben ser tangibles y ajustadas a los resultados obtenidos, de forma que los empleados puedan alcanzar sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

Independientemente de lo anterior, no conviene olvidar que el dinero nunca será un motivador único ni automático, y que, por supuesto, no soluciona todos los problemas de motivación y productividad que tienen las empresas.

### 4. Dimensiones política y ética.

Por último, en el salario intervienen elementos de poder que presentan un marcado carácter político. En este sentido, el exponente más claro es la influencia que ejercen los sindicatos, no sólo sobre los niveles de retribución, sino también sobre otros factores extrasalariales de interés.

Igualmente, en todas las discusiones sobre los salarios figuran repetidos llamamientos a su sentido último de justicia. Expresiones como «salario justo» o «sueldo decente» están a la orden del día. Sin embargo, no existen unidades de medida absolutas, objetivas y universalmente aceptadas de la justicia, quizás porque no se ha llegado a un acuerdo sobre qué aspecto de la retribución es el que se está pagando realmente.

Según la definición clásica, justicia es *la virtud por la cual se da a cada uno lo que es suyo*, pero el problema está precisamente en determinar lo que le corresponde a cada uno. El empresario tiende a pensar que las exigencias salariales de los trabajadores son excesivas para el sostenimiento de la empresa y el trabajador considera que otros se están beneficiando injustamente de sus esfuerzos. Por supuesto, esto dependerá de las condiciones del entorno, ya que un salario muy bajo para un trabajador de un país rico puede representar una fortuna para otro de un país pobre, y lo que en términos absolutos podría considerarse un buen salario es considerado injusto por quienes lo reciben.

En general, cuando los empleados perciben la falta de justicia retributiva, disminuyen automáticamente su productividad. En los casos más extremos, esta situación puede incrementar el nivel de quejas y el absentismo, llegando incluso algunos trabajadores a abandonar la empresa (WERTHER y DAVIS, 1991).

### III. LA POLÍTICA SALARIAL

Podemos definir la política salarial como el *conjunto de principios y directrices que reflejan la filosofía de la empresa respecto a la administración de salarios*. No se trata de un concepto estático, sino dinámico, que evoluciona perfeccionándose con su aplicación a situaciones cambiantes.

A través de la política salarial, se establecen las normas y procedimientos para determinar las retribuciones de todos y cada uno de los componentes de la plantilla de la empresa.

#### 1. Objetivos.

Los objetivos generales de toda política salarial pueden resumirse, básicamente, en los siguientes:

1. Atraer y mantener en la empresa a los empleados más competentes y eficaces.
2. Satisfacer sus necesidades económicas a nivel familiar y social (lo que se conoce como *requisito de suficiencia*), y por último,
3. Permitir la supervivencia y competitividad de la propia empresa.

Más específicamente, con el establecimiento de la política salarial, se pretenden alcanzar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensar adecuadamente el desempeño y la dedicación en el trabajo.
- Ajustar los salarios a los cambios que se producen en el mercado laboral.
- Estimular a los trabajadores a participar en los planes de formación continua organizados por la empresa.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y las demandas salariales de los empleados.

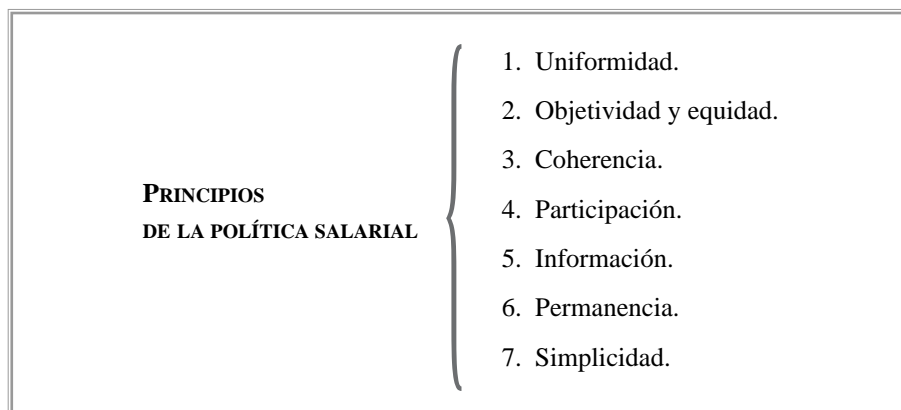


- Establecer una estructura salarial consensuada que agilice la administración de salarios y que contemple las posibles incidencias y aspiraciones de todos los miembros de la empresa.
- Facilitar y mecanizar el proceso de confección de nóminas.

De esta manera, el principal problema que debe resolver la alta dirección de la empresa radica en conseguir un equilibrio óptimo entre objetivos tan aparentemente contradictorios como son: fijar unos precios aceptables para los consumidores, mantener un nivel de beneficios que permita a los accionistas obtener un retorno adecuado de sus inversiones y, al mismo tiempo, asegurar la captación y permanencia de los mejores trabajadores.

## 2. Principios reguladores.

Toda política salarial que aspire a mantener un buen clima laboral, fomentar la motivación de los trabajadores y aumentar la rentabilidad de la empresa, ha de seguir unos principios básicos que permitan definir con transparencia la estructura salarial que se utilizará para fijar las retribuciones del personal. Sin ánimo de ser exhaustivos, podemos considerar los siguientes (CLAVER *et al.*, 1996):



- La *uniformidad* hace referencia a que dentro de un mismo grupo o categoría profesional no existan grandes diferencias entre sus miembros, determinando cada nivel salarial en base a los mismos criterios. No obstante, no hay que confundir uniformidad con igualdad. Cualquier sistema salarial tiene que recompensar las diferencias individuales en el valor de la prestación de cada persona. Lo que resulta inadmisibles es que existan diferencias entre sectores o departamentos que realicen tareas muy similares.

- La *objetividad y equidad* serán alcanzables mediante una correcta valoración de los puestos de trabajo y una constante evaluación del personal. La valoración de los mismos factores en todos los puestos de trabajo, y la evaluación de los mismos aspectos de la actividad laboral de todo el personal, asegurará el grado de objetividad necesario para que la estructura salarial sea aceptada por todos.
- Con la *coherencia* se quiere dar a entender que la política salarial debe considerar a la empresa como un todo. A pesar de que existan centros jurídicamente independientes, hay que dotar a los distintos sistemas salariales de la necesaria generalidad, eliminando, siempre que sea posible, los compartimentos estancos.

Además, hay que establecer un equilibrio adecuado entre los objetivos de corto y largo plazo, que no deben plantearse necesariamente mediante esquemas separados, sino que pueden ser parte de un mismo paquete dentro de un sistema razonablemente flexible. El mismo equilibrio debe observarse entre las recompensas individuales y las de grupo. En este sentido, hay que evitar la tendencia a recompensar al individuo por el rendimiento de su unidad en lugar de por el suyo propio, ya que este último es de más difícil cuantificación.

- En cuanto a la *participación*, es evidente que la determinación de algo que tanto afecta al personal, como son los salarios, no puede hacerse unilateralmente desde arriba, sino que requiere un diálogo constante, serio y honesto con los interesados. Normalmente, éste suele tener lugar en la mesa de negociaciones, y se materializa en el convenio colectivo firmado entre los representantes de la empresa y de los trabajadores.

La plantilla será más receptiva a un plan salarial cuanto más activamente haya participado en la selección de sus mecanismos de medida. En este sentido, es conveniente hacer un esfuerzo de comunicación y explicación del verdadero significado del nuevo sistema, tanto a los empleados afectados como a la alta dirección, para conseguir de esta última el compromiso necesario que asegure el funcionamiento del plan.

- Con la *información* se pretende que desde el momento en que un trabajador se incorpore a la empresa conozca, no sólo la cuantía total de su salario, sino también los criterios que se han utilizado para determinarlo. Es conveniente que todos tengan la posibilidad de conocer los salarios de todos. Cualquier cambio en la cuantía de los salarios, así como en la forma, lugar u hora de pago debe ser comunicada al personal antes de su puesta en vigor.
- Por otra parte, la estructura salarial, y los criterios utilizados para su construcción, deben tener cierta *permanencia*; tanto para facilitar la planificación de las actividades, como para evitar la inseguridad que supondría cambiar continuamente lo establecido. En la práctica, esta permanencia se consigue con el período de vigencia del convenio colectivo y las cláusulas correctoras del mismo.
- Finalmente, la *simplicidad es fundamental para que la política salarial sea comprensible* por todos los miembros de la empresa, ya que de esta manera se pueden evitar malas interpretaciones y expectativas erróneas. Cuando las políticas son complicadas pierden gran parte de su posible eficacia.

#### IV. FACTORES DETERMINANTES DE LOS SALARIOS

El cálculo de las retribuciones que han de percibir los empleados de la empresa supone una serie de decisiones a dos niveles distintos (véase esquema):

- *Nivel general de salarios*, que la empresa piensa adoptar como parte de su estrategia retributiva frente a los competidores, y
- *Niveles individuales de retribución*, resultantes de considerar ciertos elementos personales, propios de cada trabajador, además de las retribuciones asignadas a cada puesto.

Nivel general de salarios:

- Objetivos a alcanzar.
- Política salarial.
- Factores de influencia.

Niveles individuales de retribución:

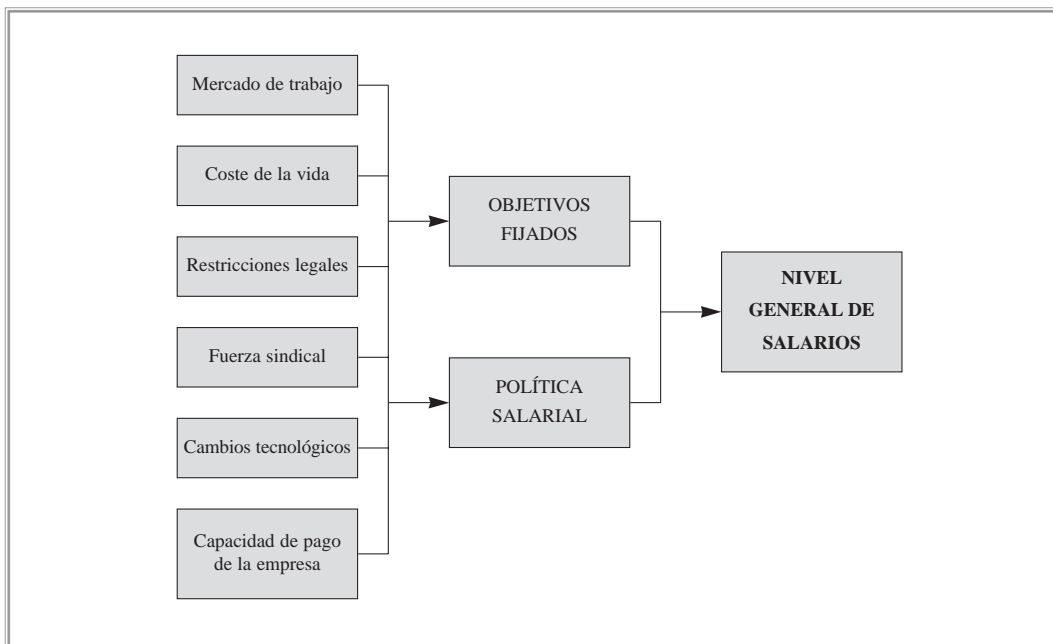
- Análisis y valoración de puestos.
- Evaluación del rendimiento.
- Valoración de méritos (antigüedad, titulaciones, etc.).
- Formas de retribución (fija o variable, directa o indirecta, etc.).
- Periodicidad de los pagos.

Ambos niveles se relacionan entre sí a través de la estructura salarial, mediante la cual se establece la retribución de los diferentes puestos de la organización, en base al análisis y valoración de las tareas que los integran. Si dicha estructura está correctamente diseñada, debe reflejar la posición jerárquica que cada puesto ocupa en el organigrama de la empresa, a fin de conseguir la equidad interna del sistema de retribución.

De esta manera, se pretende que la retribución concreta que percibe cada trabajador esté en consonancia con el nivel general de la zona *-equidad externa-*, en relación con la importancia que su puesto ocupa dentro de la organización *-equidad interna-* y en proporción al esfuerzo y rendimiento personal que alcanza en el desempeño de su trabajo.

## V. NIVEL GENERAL DE SALARIOS

Como se desprende de la **figura 1**, los factores internos y externos de influencia -mercado de trabajo, coste de la vida, etc.- deben tenerse en cuenta para la formulación o revisión de los objetivos fijados por la alta dirección, en base a la política salarial establecida, y de esta manera poder decidir sobre el nivel general de salarios más conveniente para la empresa.



**Figura 1.** Factores determinantes del nivel general de salarios.

### 1. El mercado de trabajo.

El salario está condicionado, en gran medida, por la oferta y la demanda del mercado de trabajo. Si la oferta de un determinado trabajo escasea, los empresarios pagarán más que si la oferta fuese considerable. Como sostienen BOURREAU y MIGNOTTE (1992), el mercado laboral fija dos límites a los salarios:

- El primero actúa como un tope mínimo, por debajo del cual la empresa no puede fijar sus salarios si quiere captar nuevo personal o conservar a los elementos humanos de más valor.

- Por otra parte, no tendría sentido pagar salarios mucho más altos que las empresas de la competencia, pues ello disminuiría nuestra capacidad competitiva.

Las condiciones y características especiales del mercado de trabajo hacen que su comportamiento no pueda ser representado bajo el supuesto de competencia perfecta, pudiendo afirmar incluso que se trata del mercado más inelástico que existe, dado que los efectos demográficos y culturales, entre otros, escapan a cualquier control económico.

Por una parte, sabemos que la empresa no tiene libertad plena para aumentar o disminuir sus efectivos en función de sus necesidades. Además, el comportamiento de los trabajadores tampoco se ajusta a un esquema teórico preestablecido, ya que -por ejemplo- puede darse el caso de que se sientan sentimentalmente unidos a una zona determinada y no deseen abandonarla aunque les ofrezcan mejores condiciones salariales en otro lugar. También puede ocurrir que se encuentren satisfechos con un puesto determinado y no quieran cambiarlo por otro con mayor salario.

Sin embargo, el mercado de trabajo sigue siendo una referencia de obligada consulta. Pero es conveniente descomponerlo en distintos segmentos, en función del interés potencial o de la influencia que puedan tener sobre el desarrollo de nuestra actividad.

La empresa debe elegir su mercado particular y la posición que desea alcanzar en él, decisiones que afectarán directamente a los salarios que tendrá que pagar a sus empleados. Situarse en una posición baja puede conducir a carecer de personas con determinadas capacidades. Posicionarse por encima del mercado puede proporcionar mayor lealtad, pero, en cambio, hará más difícil la situación si fuese preciso reducir efectivos.

## 2. El coste de la vida.

La política salarial debe contemplar el poder adquisitivo de los salarios. El Índice de Precios al Consumo o IPC es un referente para la implantación o actualización de las retribuciones, especialmente en períodos de marcado carácter inflacionista. Hay que tener en cuenta que una subida importante de dicho índice puede neutralizar cualquier mejora salarial conseguida por los trabajadores.

No obstante, la inclusión de ciertos componentes en el IPC -tales como la alimentación, los alquileres, etc.- hacen que algunos autores pongan en duda su fiabilidad, ya que las variaciones de precios de dichos elementos no siempre reflejan adecuadamente los cambios producidos en otros factores determinantes de los salarios. Por otra parte, la falta de uniformidad en la ponderación de esos mismos componentes, conduce a resultados dispares en los índices ofrecidos por los diferentes organismos.

La desventaja de vincular los salarios a los precios es que cualquier subida salarial se convierte en un derecho adquirido para los trabajadores, que se utiliza como punto de partida para las

negociaciones de los futuros convenios; lo que, según algunos, es causa de la espiral inflacionista que a cada subida salarial hace corresponder una subida de precios, que a su vez se compensa con más subidas salariales.

La cuestión de si los salarios causan inflación o si, por el contrario, son las subidas de precios las que hacen que los trabajadores reivindiquen subidas salariales, es un eterno tema de debate; al que con frecuencia se han dado respuestas más bien políticas o interesadas, que respuestas realmente objetivas, fruto de un análisis serio y científico.

De todas formas, no parece posible ignorar el IPC en las estimaciones salariales, ya que su consideración es práctica habitual en todos los convenios colectivos.

### 3. Las restricciones legales.

La dirección de la empresa tampoco es completamente libre para fijar las retribuciones del personal. La mayoría de los países industrializados tienen una legislación laboral, más o menos extensa, que establece las normas a observar en todo contrato laboral, en cuanto a retribución, horas de trabajo, períodos de vacaciones, etc. El *salario mínimo interprofesional* es la cantidad mínima de retribución que ha de recibir todo trabajador por cuenta ajena, sin distinción de sexo o actividad. Dicho salario mínimo es revisado regularmente por ley, según los incrementos del coste de la vida.

Otra forma de actuación indirecta del Estado es la que ejerce por medio de las recomendaciones gubernamentales y por las negociaciones de los empleados del sector público. Con frecuencia, los gobiernos materializan dichas recomendaciones en la previsión del crecimiento de la economía y del nivel general de precios, con la intención de influir sobre la cuantía de las subidas salariales. Por otra parte, no hay que olvidar que el Estado es el mayor empleador y que los resultados de las negociaciones del sector público inciden de forma notable en los demás sectores de actividad.

Igualmente, otro capítulo muy importante a tener en cuenta, por su repercusión en las retribuciones, son los impuestos laborales, entre los que destacan las cuotas a la Seguridad Social.

Dentro de este marco legal, la empresa ha de fijar el sueldo base, los complementos, el número de pagas extraordinarias, etc., de forma que maximicen los beneficios empresariales y la satisfacción del personal.

### 4. La fuerza sindical.

Diferentes estudios empíricos han demostrado la influencia que los sindicatos pueden ejercer sobre la política salarial. Como sostiene MAHONEY (1979), cuanto más fuerte y poderoso sea el sin-

dicato, mayor será el volumen total de salarios que deberá pagar la empresa. El poder sindical puede medirse por el número de trabajadores que podría movilizar el sindicato en caso de huelga o por la capacidad de resistencia o fuerza financiera de éste para prolongar dicha situación.

Dependiendo de la coyuntura económica, las exigencias de los trabajadores irán más o menos dirigidas hacia las subidas salariales, ya que si éstas no son técnicamente posibles intentarán conseguir mejoras en las condiciones de trabajo, tales como vacaciones más largas, reducción de la jornada laboral, mejores transportes o cualquier otro tipo de compensación extrasalarial.

Aparte de su influencia directa sobre las empresas, los sindicatos constituyen un poderoso grupo de presión en el campo político, forzando a los gobiernos a aprobar medidas sociales de todo tipo (referentes a salarios mínimos, seguridad social, normas de seguridad e higiene en el trabajo, etc.).

## **5. Los cambios tecnológicos.**

La política salarial depende directamente del tipo de tecnología que utilice la empresa. Hasta la fecha el cálculo de la retribución de los trabajadores se ha basado en cinco grandes factores: tiempo de trabajo, rendimiento personal, cualificación, responsabilidades e individualización. Factores que, si bien en tiempos pasados eran ampliamente aceptados, en la actualidad han perdido parte de su sentido original, sobre todo en empresas con un alto grado de mecanización.

Por tanto, los criterios e indicadores tradicionales tienen que sufrir importantes modificaciones para adaptarse a los avances tecnológicos de los tiempos modernos.

## **6. La capacidad de pago de la empresa.**

Desde el punto de vista de la empresa, el criterio más importante para fijar los salarios es su capacidad económica para pagarlos o hacerlos efectivos. Pero este criterio, que parece obvio, presenta ciertas dificultades a la hora de aplicarlo.

En primer lugar, nos encontramos precisamente con el problema de definir esta capacidad. El empresario tiene unos fondos limitados para repartir entre los diferentes elementos que componen la estructura económico-financiera de la empresa, entre los que destacan los salarios y los dividendos. La gestión empresarial consiste en lograr un reparto equilibrado de los fondos disponibles para alcanzar el triple objetivo de maximizar beneficios, mantenerse y crecer como entidad social.

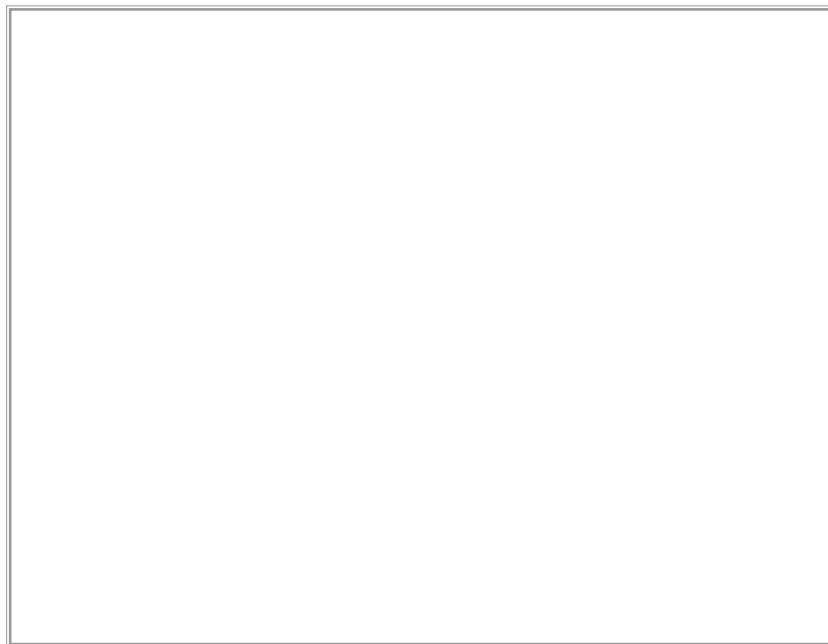
Por otra parte, en ninguna empresa debe admitirse su capacidad de pago como excusa para retribuir permanentemente a los trabajadores por debajo de los salarios medios de su sector, ya que se estaría premiando la ineficiencia de sus directivos.

## VI. LA ESTRUCTURA SALARIAL

A nivel interno, una administración eficaz de salarios debe fundamentarse en una estructura salarial que permita determinar de forma objetiva el salario correspondiente a cada puesto de trabajo según sus características intrínsecas.

### 1. Líneas de tendencia.

Como punto de partida suele utilizarse un gráfico como el de la **figura 2**, en el que se puede observar la relación existente entre el valor en puntos de cada puesto de trabajo -obtenido normalmente mediante el método de puntuación de factores- y el salario actual que están cobrando los trabajadores que desempeñan dichos puestos.



**Figura 2.** Línea de tendencia.

El resultado, como vemos, es una nube de puntos más o menos dispersa. Ajustando dichos puntos a una curva, que no tiene por qué ser recta, podemos obtener una relación empírica entre las valoraciones de los distintos puestos y sus respectivos salarios. Dicha línea media, que mejor afinidad muestra con el conjunto de puntos, es lo que se denomina *línea de tendencia* o curva salarial.

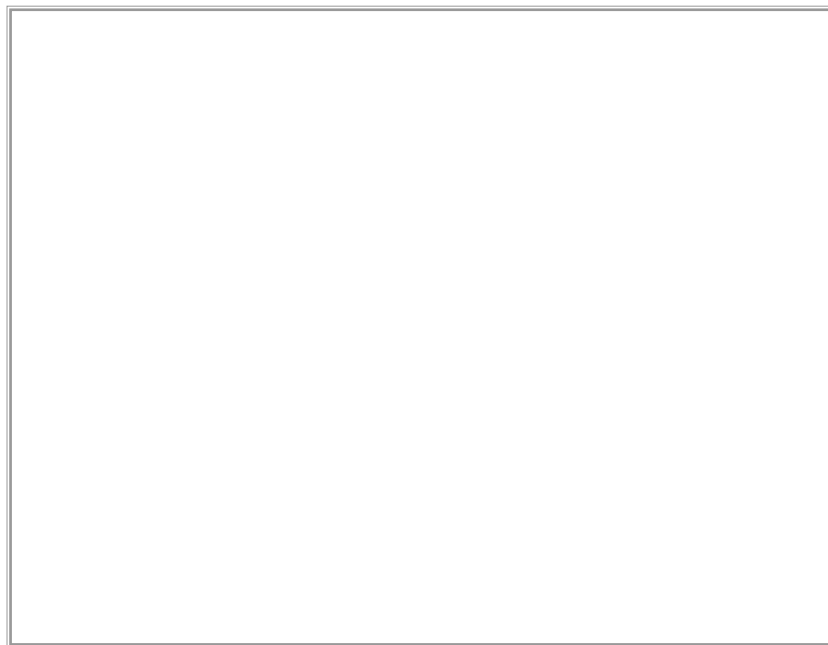


Mediante este procedimiento se pueden detectar las desviaciones salariales, por encima o por debajo de la línea de tendencia, que se producen en ciertos puestos de trabajo; lo que nos dará una idea de la magnitud de los ajustes a realizar.

Antes de continuar, es conveniente resaltar algunos aspectos de la **figura 2**:

- *En primer lugar*, hay puestos con la misma puntuación pero con distintos salarios -como es el caso de los puestos a, b y c- lo que necesariamente causará descontento entre el personal ya que el principio básico es: el mismo salario por la misma puntuación.
- *Asimismo*, hay puestos con distintas puntuaciones pero con el mismo salario -caso recogido por los puntos d, e y f-, lo que claramente es injusto, ya que a mayor puntuación debe corresponder necesariamente mayor retribución.
- *Finalmente*, los puntos g, h e i indican el salario mínimo, correspondiente a los puestos con menos de 300 puntos.

Las técnicas empleadas para el cálculo de la curva salarial pueden ser más o menos sofisticadas, pero normalmente suelen basarse en el ajuste por mínimos cuadrados. Asimismo, pueden obtenerse líneas diferentes para el salario base, el salario complementario o el salario total -suma de los dos anteriores-.



**Figura 3.** Determinación de la posición competitiva según las líneas de tendencia.

Aparte de constituir la primera fase para el diseño de la estructura salarial, la línea de tendencia se puede utilizar para comparar los niveles de retribución de nuestra empresa con los de las empresas de la competencia, calculando previamente sus respectivas líneas de tendencia, como puede observarse en la **figura 3**.

Es conveniente estudiar tanto el salario base como el salario complementario que está pagando la competencia, ya que podemos encontrar empresas que sigan la política de asignar un alto porcentaje al salario base en detrimento del complementario y viceversa; lo que nos proporcionará información adicional para decidir el peso específico que asignaremos a cada una de las componentes del salario total.

La investigación salarial anterior, puede aconsejar un desplazamiento vertical o un cambio de pendiente de nuestra línea de tendencia para aproximarnos a las condiciones salariales del mercado, o incluso superarlas, si éste es nuestro deseo.

## 2. Establecimiento de la estructura salarial.

Si la estructura salarial se diseñara únicamente atendiendo a la línea de tendencia, significaría que tendríamos tantos niveles salariales como puestos de trabajo existiesen en la empresa, pues difícilmente encontraríamos dos puestos con la misma puntuación. Como es lógico, esto complicaría en extremo la administración del sistema salarial, sobre todo en empresas grandes con muchos puestos de trabajo.

Para obviar este problema, se suelen agrupar los puestos de trabajo en un número más o menos reducido de rangos o categorías, de tal forma que en cada rango se encuadren puestos con puntuaciones similares y características homogéneas.

No hay normas fijas para determinar el *número* óptimo de rangos dentro de una estructura salarial. Si se establecen muchos rangos no se cumple el objetivo de simplificación del sistema; en cambio, un número bajo presenta el inconveniente de que puestos bastante diferentes reciben la misma compensación. Entre otros factores, habrá que tener en cuenta la política de promociones de la empresa y el número de puestos que se desee integrar en cada rango.

Respecto a la *anchura o amplitud* de los rangos ocurre algo similar. Puede ser igual en todos los rangos o variar de unos a otros.

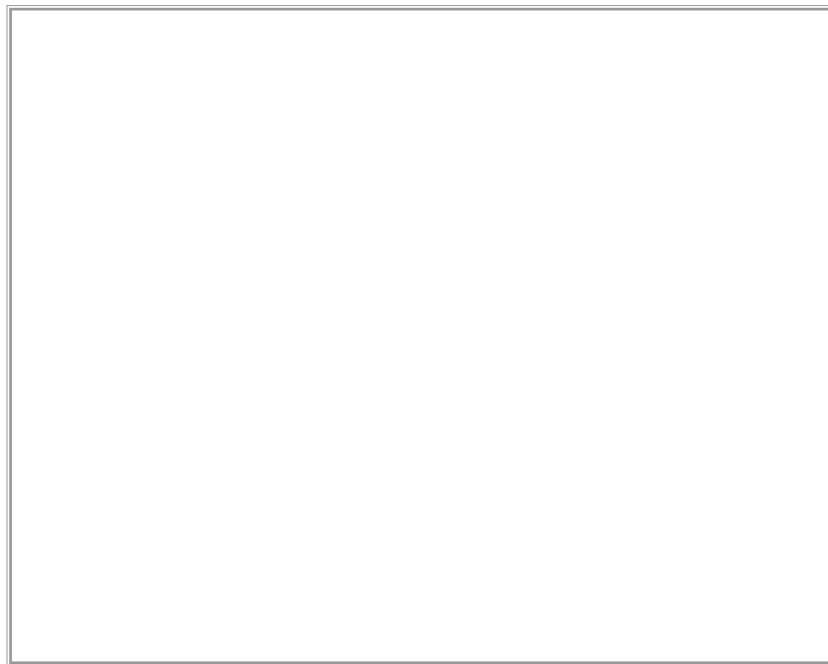
Entre las técnicas más utilizadas para establecer la estructura salarial, cabe destacar el método de las escalas simples y el método de las cajas salariales.

### 2.1. Método de las escalas simples.

En el método de las escalas simples se parte de la línea de tendencia de los salarios base, se determinan el número y amplitud de los rangos, y se halla el *salario medio* correspondiente a cada uno de ellos, según se indica en la **figura 4**:

- En el eje de abscisas, se determina el punto medio de cada rango (punto A).
- Por dicho punto, se levanta una vertical hasta que corte a la línea de tendencia.
- Finalmente, por el punto de intersección se traza una paralela al eje de abscisas hasta formar un rectángulo con las verticales que parten de los extremos del rango considerado.

El resultado obtenido puede asimilarse a una distribución de frecuencias salariales, en la que el salario medio de cada rango viene dado por la altura -o frecuencia- del rectángulo correspondiente.



**Figura 4.** Método de las escalas simples.

En la figura podemos observar que:

- Hay puestos con diferente puntuación que pueden tener salarios iguales por pertenecer al mismo rango, como es el caso representado por los puntos C y D, sin embargo,
- Los puestos con la misma puntuación siempre tienen el mismo salario, como es el caso reflejado, precisamente, por los puntos A y B.

Este tipo de estructura plantea el problema de que a los trabajadores que están cobrando actualmente un salario superior al medio, difícilmente podríamos disminuírsele en una cantidad importante para ajustarlo a la tendencia general. Algo similar ocurre con los trabajadores que están cobrando un salario muy inferior al medio de su rango, la empresa tendría que subirle el sueldo asumiendo el coste correspondiente.

Por otra parte, en este método sólo se contempla el salario base, lo que deja fuera de lugar los complementos salariales.

## 2.2. Método de las cajas salariales.

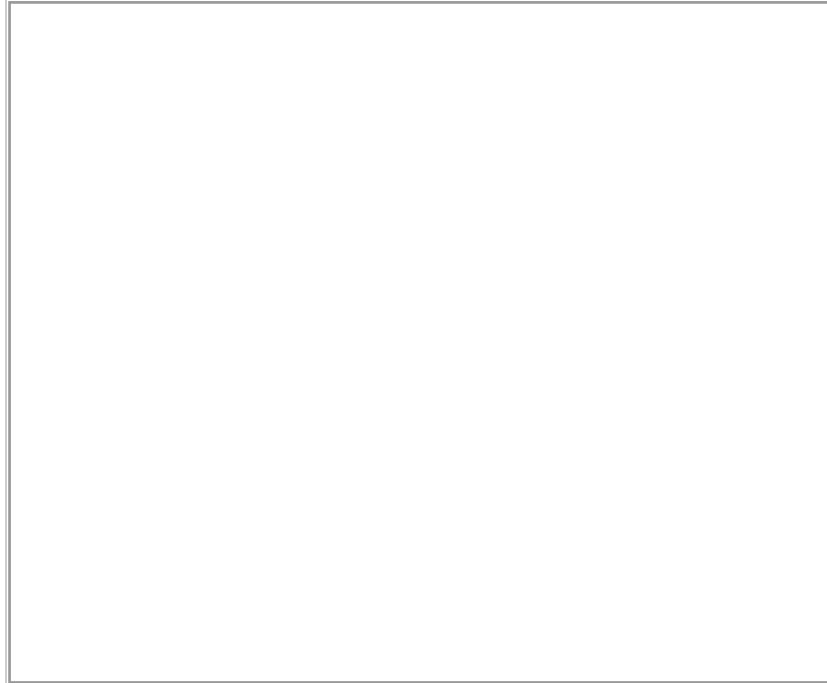
Los problemas mencionados pueden suavizarse fijando un tope por encima y otro por debajo del salario medio; es decir, fijando un intervalo salarial para cada rango.

El tope mínimo representaría el salario de un trabajador durante el período de prueba, el salario medio equivaldría al salario base y, de ahí hasta el límite superior, quedarían contemplados los incentivos y complementos salariales.

Los límites superior e inferior de cada intervalo salarial se calculan a partir del salario medio, sumándole y restándole, respectivamente, una cantidad monetaria determinada. Dicha cantidad puede ser constante o variar según un porcentaje predeterminado respecto del salario medio, dando lugar a amplitudes salariales diferentes, determinadas por la política retributiva de cada empresa. Así, podemos encontrar:

- *Intervalos de amplitud constante.*
- *Intervalos de amplitud variable*, que a su vez, pueden variar según porcentajes fijos o variables. Por ejemplo, la amplitud de cada intervalo puede ser un 4% mayor que la del intervalo anterior; o también, el primer intervalo puede aumentar en un 4%, el segundo en un 5%, el tercero en un 6%, y así sucesivamente.

Lógicamente, cuanto mayor dispersión presente la nube de puntos inicial, mayor amplitud deberán tener los intervalos salariales.



**Figura 5.** Método de las cajas salariales.

En la **figura 5**, los rangos I a VI presentan una amplitud del 40% respecto del salario medio, y el VII del 50%, ya que los puestos que se encuadran en este último rango son los que presentan mayores desviaciones salariales.

Como puede observarse, las amplitudes de puntos y las amplitudes de salarios han sido unidas para producir unas *cajas salariales o cajas de nivel*, que indican las áreas dentro de las cuales la empresa tiene libertad para maniobrar los salarios de forma consistente con la política salarial.

Eliminando las líneas accesorias, se visualiza mejor la estructura salarial, tal como podemos comprobar en la **figura 6**, en la que además se indican numéricamente los límites de cada intervalo para facilitar su lectura.



**Figura 6.** Integración de los puestos en la estructura.

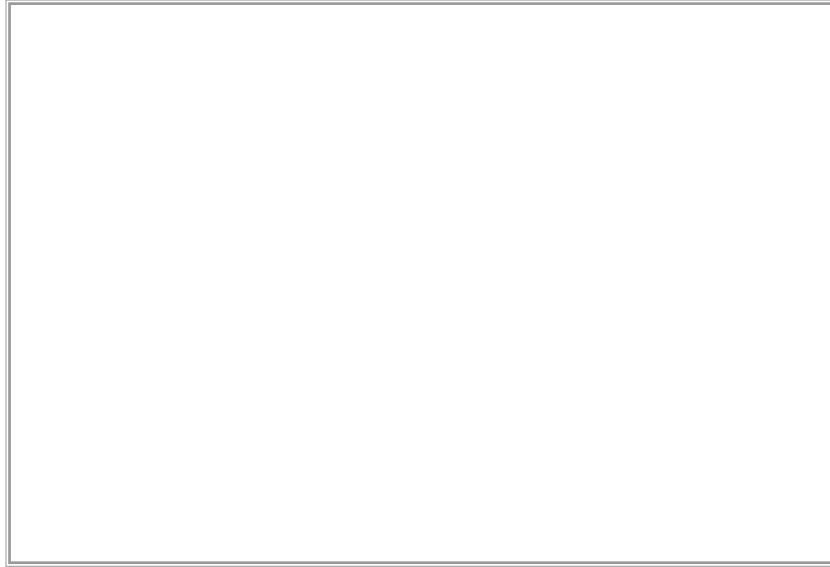
Para poner en marcha el nuevo plan salarial, debemos proceder previamente a la integración en la estructura de los puestos que han quedado fuera de las cajas salariales.

- Cuando hay puestos que han quedado por encima del límite máximo de la caja salarial correspondiente a su rango, sus salarios suelen congelarse hasta que las subidas del coste de la vida hacen que la propia estructura los alcance. No obstante, los empleados que se incorporen a la empresa después de la implantación del plan, lo harán cobrando un salario comprendido dentro de su caja salarial.

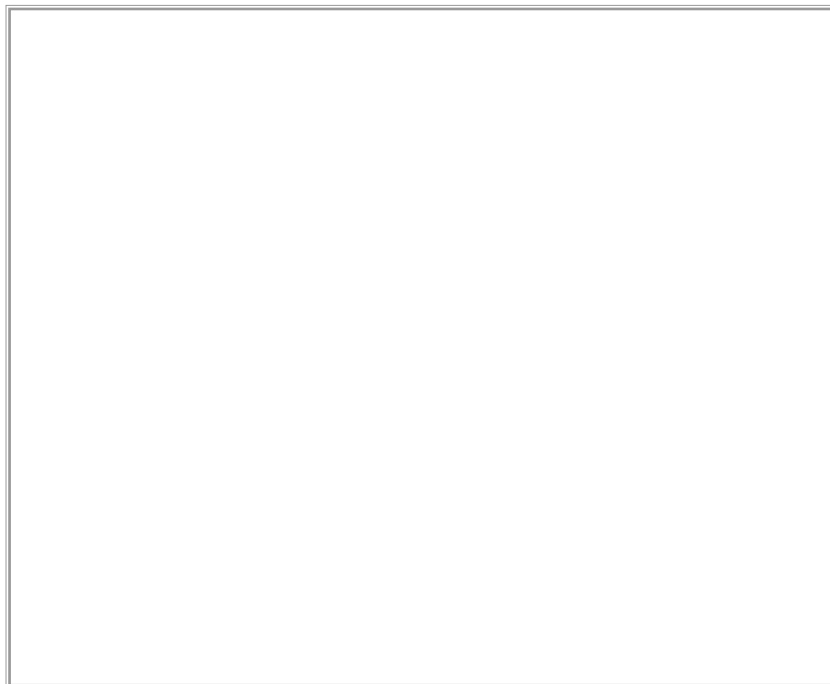
Si son pocos los trabajadores que se encuentran en esta situación, podemos asignarles más responsabilidades o incluso transferirlos a un rango superior.

- A los puestos que han quedado por debajo de la estructura se les subirá automáticamente el salario hasta alcanzar el nivel mínimo de la caja correspondiente. Si las subidas son muy importantes, se pueden escalonar en el tiempo, de manera que no susciten las envidias de los demás trabajadores y no representen un coste puntual insalvable para la empresa.

Los modelos salariales que pueden obtenerse con este sistema son muy variados, tan sólo se trata de jugar con el grado de superposición y la amplitud de las cajas salariales, tal como se muestra en las siguientes gráficas.



**Figura 7.** Ejemplos de estructuras salariales.



**Figura 8.** Ejemplo de circulación por la estructura.

En la **figura 8** se recoge el caso de un trabajador que entra en la empresa en el rango VI, recibiendo un salario  $a_1$  durante el período de prueba, para pasar al salario normal  $a_2$ , una vez terminado éste. Posteriormente, por méritos acumulados: antigüedad, formación, etc., se mueve al nivel salarial  $a_3$  que señala el techo de remuneración que puede alcanzar en este rango. Como hay superposición entre las cajas salariales, al ser ascendido al rango superior no empieza con el salario mínimo  $b_1$ , ni con el salario base  $b_2$ , sino que, debido a los derechos adquiridos, empieza ya a trabajar con un salario  $b'$  (igual a  $a_3$ ) o superior.

De la misma forma, si estando el trabajador en el nivel  $a_1$  es ascendido al rango superior, empezaría cobrando el salario  $b_1$  como mínimo.

Para finalizar, si la estructura salarial ha sido correctamente diseñada, eligiendo el modelo más acorde con las características de la empresa, contribuirá a crear un clima laboral enfocado a la mejora de la productividad, con menores índices de absentismo, rotación o falta de satisfacción en el trabajo.

Para ello deberá contemplar la implementación de un adecuado sistema de incentivos salariales y de unos mecanismos de revisión y control periódicos, que redunden en una eficaz administración de la política salarial adoptada.

## VII. NIVELES INDIVIDUALES DE RETRIBUCIÓN

Si hemos establecido un nivel salarial externamente competitivo, y existe una razonable equidad interna, aún falta un tercer requisito para conseguir un sistema salarial aceptable: una retribución motivadora que tenga en cuenta los resultados individuales (PUCHOL, 1997). En este sentido, hay que tener en cuenta las diversas formas de retribución que usualmente se vienen aplicando a los distintos grupos de empleados.

Básicamente existen dos métodos de retribución (SIKULA y MCKENNA, 1989): la retribución por unidad de tiempo trabajada -salario/hora, jornal, semanal, quincenal, mensual, etc.- y la retribución en función de la producción -salario por piezas, destajo, por tarea, etc.-. Uno y otro presentan determinadas ventajas e inconvenientes.

El método del salario por tiempo trabajado se caracteriza por su sencillez de aplicación, es comprendido fácilmente por los asalariados y es aceptado sin muchos problemas por parte de los sindicatos. El principal inconveniente que plantea es que se retribuye por igual a todos los individuos, con lo que se destruye el incentivo económico, privando a los trabajadores de la oportunidad de progresar, innovar y desarrollar su interés personal por el trabajo; ya que la retribución variable convierte al asalariado en «empresario», haciéndolo responsable de una parte de sus ingresos y estimulando su preocupación por la productividad.



No obstante, hay ocasiones en que este método es un mal necesario, porque resulta muy difícil aplicar otro sistema, bien sea porque la producción o la calidad no son medibles directa o indirectamente. Por ejemplo, en el trabajo de oficina, una secretaria realiza tareas no repetitivas, recibe frecuentes interrupciones en su quehacer y no existe relación entre el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos. Además, en muchas ocasiones, el flujo de trabajo no depende de su voluntad.

En este caso, la única alternativa práctica es la de retribuir por tiempo trabajado, completando el sueldo, en su caso, con una gratificación basada en la apreciación subjetiva del jefe directo. Algunas compañías aplican a todo el personal una fórmula de participación en los beneficios denominada *profit sharing*, en la que el método para fijar el porcentaje de participación es conocido de antemano.

En cuanto a la retribución en función de la producción, presenta como ventaja que induce al trabajador a producir más, aunque obliga a instituir un sistema de control de calidad. Sin embargo, como sabemos, el salario tiene una función social, que el salario puro por piezas no cubre.

De ahí que, en busca de una solución técnica que mantenga las principales ventajas de uno u otro sistema, lo más común sea implementar sistemas de incentivos para los puestos cuyos resultados -producción, calidad, etc.- son medibles y establecer una evaluación eficaz del rendimiento para los demás puestos. En ambos casos, además, la retribución puede ser en metálico o en especie.

Según lo anterior, un reto importante para los directivos de recursos humanos reside en la identificación del porcentaje o *mix* correcto que debe asignarse a cada una de las componentes de la retribución total (MANICATIDE y PENNELL, 1992), integrada por:

A) Salario base o retribución fija.

B) Complementos salariales:

- Personales: antigüedad, titulaciones, etc.
- Del puesto de trabajo: peligrosidad, nocturnidad, toxicidad, etc.
- De la calidad o cantidad de trabajo: sistemas de incentivos, bonificaciones, etc.
- Pagas extraordinarias.
- Pagos en especie.
- Participación en beneficios.
- Etc.

La parte fija es aquella que depende del puesto que se ocupa, independientemente del rendimiento del trabajador, y viene determinada en función de su valor intrínseco; por tanto, uno de los primeros pasos al diseñar un sistema de salarios es el análisis y valoración de los distintos puestos que existen en la empresa. De igual manera, la parte complementaria está directamente relacionada con algún factor medible y, por lo tanto, depende de los resultados obtenidos (ELORDUY MOTA, 1993).

Desgraciadamente, no existe una fórmula que determine la magnitud que debe tener la parte variable de la retribución para obtener efectos positivos en los comportamientos de los individuos, ya que dicha proporción varía según las personas. Para LAWLER (1986), la incorporación de incentivos debe representar un cambio apreciable en el nivel de retribución de los empleados. Si no es así, el sistema salarial no operará como motivador, acarreando tan sólo gastos de implantación y mantenimiento innecesarios.

En definitiva, el proceso general a seguir para la determinación de los niveles individuales de retribución puede esquematizarse como sigue:

- Se parte del análisis y valoración de los distintos puestos de trabajo.
- Mediante la investigación y estudios comparativos de salarios en las empresas de la competencia -bien sea a través de la información facilitada por las entidades oficiales, por las asociaciones profesionales o por estudios realizados por la propia empresa-, se determinarán los niveles salariales externos de referencia.
- Esta información nos permitirá adaptar la estructura salarial a las condiciones del entorno, logrando la integración y el equilibrio con las condiciones internas de la organización.
- Posteriormente se tienen en cuenta los méritos individuales de cada trabajador, con especial atención a la antigüedad, la experiencia y el nivel de formación alcanzado por cada uno de ellos.
- Asimismo, el rendimiento y desempeño observado en el trabajo servirán como base para calcular las cantidades variables que componen el salario en cada caso.

De esta manera siguiendo las directrices de la política salarial, los responsables del Departamento de Recursos Humanos podrán establecer las retribuciones de todos y cada uno de los trabajadores para asegurar la continuidad del capital humano de la empresa, en base al cumplimiento de los objetivos previamente fijados.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ACTIS GROSSO, C. (1973): «Análisis y valoración de tareas», en *Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, Sección V: Personal, Vol. IV*. Deusto, Bilbao.
- BELCHER, D.S. (1973): «Sistemas de retribución y administración de salarios», en *Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, Sección V: Personal, Vol. VI*. Deusto, Bilbao.
- BOURREAU, C. y MIGNOTTE, G. (1992): «La política de remuneración», en Weiss, D. *et al.*: *La función de los recursos humanos*, Tomo II, C.D.N., Madrid, págs. 241-289.
- CARRASCO BELINCHÓN, J. (1981): *Organización de empresas y administración de personal*. Index, Madrid.
- CHIAVENATO, I. (1992): *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, México, 3.ª edición (2.ª en español; reimpresión).
- CLAVER, E., GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid, 2.ª edición.
- ELORDUY MOTA, J.I. (1993): *Estrategia de empresa y recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- HEWIT ASSOCIATES (1991): *Total compensation*. Blackwell, Cambridge.
- HOLLERBACH, R.E. (1989): «Determinación de las políticas de sueldos y salarios», en Rock, M.L. ed.: *Manual de administración de sueldos y salarios*. McGraw-Hill, México, 2.ª edición, págs. 189-203.
- LAWLER, E.E. (1986): *La retribución. Su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano Europea, Barcelona.
- LÓPEZ CABALLERO, A. (1989): *El factor humano en la empresa. Lecturas y ejercicios*. Publicaciones ETEA, Córdoba.
- LOUART, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000, Barcelona.
- LUCAS ORTUETA, R. DE (1987): *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*. Index, Madrid.
- MAHONEY, T. (1979): *Compensation and rewards perspectives*. R.D. Irvin, Homewood, I11.
- MANICATIDE, M. y PENNELL, V. (1992): «Key developments in compensation management». *Human Resource Focus*, octubre, págs. 3-4.
- MARTÍN DEL CAMPO, R. (1982): *Valuación y compensación objetivas de sueldos*. Trillas, México.
- MILKOVICH, G.T. y BOUDREAU, J.W. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Oficina Internacional del Trabajo (1986): *Evaluación de tareas*. Ed. OIT, Ginebra.
- ORBEGOZO LANDALUCE, J.I. (1982): *La retribución del personal*. Deusto, Bilbao.
- PEÑA BAZTÁN, M. (1990): *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Hispano Europea, Barcelona, 6.ª edición.
- PUCHOL, L. (1997): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid, 3.ª edición.

- REYES PONCE, A. (1974): *Administración de personal*. Limusa, México.
- RUL-LÁN BUADES, G. (1996): *Administración de recursos humanos*. Publicaciones ETEA, Córdoba, 3.<sup>a</sup> edición.
- SIKULA, A.F. y MCKENNA, J.F. (1989): *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*. Limusa, México.
- VARGAS MUÑOZ, N.R. (1994): *Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico*. McGraw-Hill Interamericana, Bogotá.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. JR. (1991): *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill, México, 2.<sup>a</sup> edición.