

8. Compensación laboral y motivación

OBJETIVOS:

- Caracterizar los componentes principales de un sistema de compensación laboral y su vínculo con la motivación.
- Desarrollar y orientar sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social y sistemas integrados de compensación laboral.

Aquí se plantea caracterizar la concepción de compensación laboral como proceso clave de la actual Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico. Se destaca su nexo fundamental con el buen desempeño en el trabajo y la motivación laboral, y se enfatiza en la retribución y los incentivos manifiestos en los diferentes sistemas de pago y en la estimulación psicosocial o espiritual.

La compensación laboral es un proceso o actividad clave de la GRH. Hay que gestionarla muy bien, pues significa lo que ofrece la organización al empleado a cambio del desempeño que «esa persona» le entrega «específicamente a esa organización» para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que considerar como «exclusividad» esa entrega, al asumir el concepto de «cliente interno», representado por el empleado.

La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende la estimulación salarial; abarca más, aunque esta ocupa un lugar relevante por ser decisiva su eficacia en la organización empresarial de hoy. Por el peso significativo que sigue teniendo el dinero —mediante el salario principalmente—, debe prestarse atención especial al diseño de sistemas de pago o sistemas salariales.

La concepción de la compensación laboral necesariamente tiene que estar precedida del correcto diseño de los procesos de

trabajo que configuran los sistemas de trabajo. La compensación laboral está en función de los sistemas de trabajo que se asuman, a los cuales resulta inmanente el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, etcétera. Tanto la estimulación espiritual como la material y, en particular, la salarial, a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

Hay una serie de fases que deben considerarse en la gestión de la compensación laboral, concebida como proceso clave del sistema de GRH; estas son: análisis y descripción de puestos de trabajo, evaluación de puestos de trabajo, estudios comparativos y determinación de la compensación laboral.

El salario constituye un componente necesario de la estimulación, pero indefectiblemente deberá desarrollarse junto con la estimulación espiritual. Motivaciones superiores, como la realización o el logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales.

El aumento del buen desempeño laboral y el mejoramiento humano representan objetivos supremos de la compensación laboral como proceso clave de la actual GRH. La motivación intrínseca, asociada al logro o la autorrealización, se considera la más importante en el desempeño de alto rendimiento, en la excelencia laboral. El crecimiento del empleado como ser humano socialmente realizado, con valores y sentido de buena persona, deberá resultar objeto de compensación material y espiritual sistemática.

8.1. Sistema de compensación laboral

Por «sistema de compensación laboral» o sistema de estimulación al trabajo serán entendidas las *acciones* dirigidas a que los empleados alcancen los *objetivos* de la organización y satisfagan sus *necesidades* personales, cuyos *efectos* representan beneficios, tanto para los empleados como para la organización. De este modo, se logra que ambas partes cubran sus *expectativas* y *perciban equidad* a través del balance *costo-beneficio*, que debe ocasionar el *desempeño*. La figura 8.1 expresa gráficamente las relaciones de los términos utilizados en esta definición.

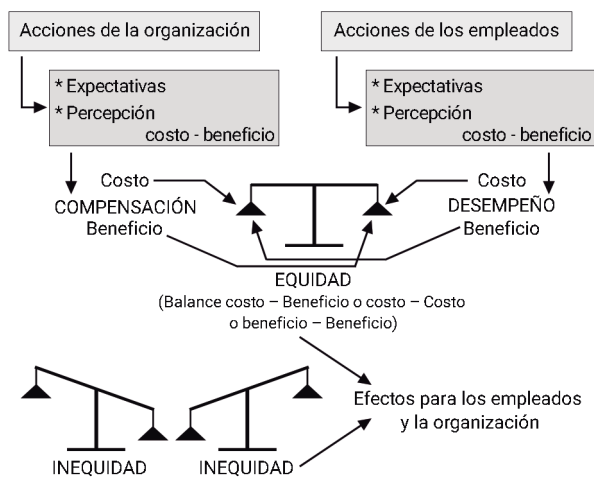


Figura 8.1. Relaciones conceptuales de la compensación laboral al desempeño

Para la organización, la compensación resulta un costo, así como el desempeño del empleado es un costo para él. Al estar balanceada la relación costo-costo hay equidad en el intercambio. Expresado en términos de balance beneficio-beneficio, el *desempeño* significa un beneficio para la organización ofrecido por el empleado, y la *compensación* extraída del valor añadido representa un beneficio al empleado ofrecido por la organización.

Aunque más adelante se tratará sobre teorías motivacionales centradas en las necesidades, valga aquí, por su estrecha relación con lo antes referido, la interpretación de la «teoría de las expectativas» en su modelo de Edward E. Lawler (1981; Stoner *et al.*, 1996).

Según la teoría implícita en ese modelo, la motivación de una persona dependerá de lo siguiente:

1. Expectativas de la relación entre esfuerzo y buena actuación (buen desempeño).
2. Expectativas de la relación entre buena actuación y compensación.
3. Percepción de los atractivos de la compensación.

En la figura 8.2 se muestran en sistema las acciones específicas de compensación laboral más significativas o eficaces, así como sus relaciones de determinación. Se advierte que esta figura deviene una especie de sumario, al que indistintamente se recurrirá a lo largo del capítulo. Como puede observarse de las dos grandes divisiones (materiales y espirituales) de las acciones de compensación laboral, la primera resulta la determinante. Esta es una consideración esencial.

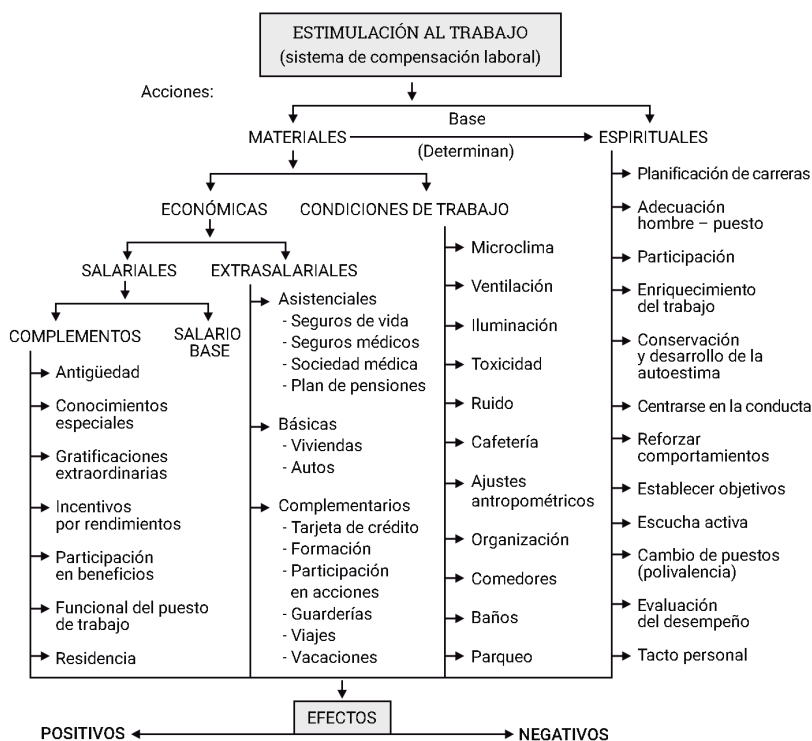


Figura 8.2 Conjunto de acciones del sistema de compensación laboral

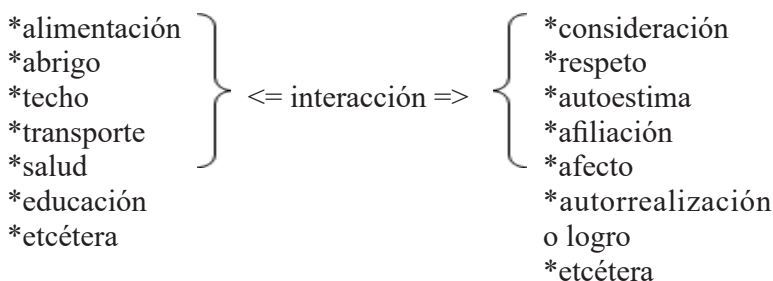
Como bien enseña la Biblia: «no solo de pan vive el hombre»; pero le hace falta el pan para poder vivir, como lo ha confirmado la propia existencia del ser humano. Esto puede expresarse de la manera en que lo hiciera Federico Engels (1883), en su discurso ante la tumba de Carlos Marx: «Así como Darwin descubrió la ley del desarrollo de la naturaleza orgánica, Marx descubrió la ley del

desarrollo de la historia humana: el hecho, tan sencillo, pero oculto hasta él bajo la maleza ideológica de que el hombre necesita, en primer lugar, comer, beber, tener un techo y vestirse antes de poder hacer política, ciencia, arte, religión, etcétera» (Marx y Engels, 1963).

Las acciones más significativas que refleja la figura 8.2 son conocidas. Aquí se pretenden hacer consideraciones genéricas, aunque precisando las acciones psicosociales de reforzamiento positivo, de reconocimiento social y los sistemas de pago salariales. Hay que subrayar la interacción de esas dos grandes divisiones; no es mecanicista la aludida determinación, debiéndosele analizar en su dinámica o dialéctica.

Entre los efectos positivos para los empleados en sus interacciones se pueden señalar los siguientes:

Positiva percepción de equidad individual y socialmente:



Para la organización representa el aumento del nivel de compromiso de los empleados, de competencia, de congruencia de sus intereses con los de la organización y reducción de costos, y el incremento de la productividad del trabajo o del buen desempeño.

Como efectos negativos, en correspondencia con una percepción de inequidad individual y socialmente, para los empleados puede ocurrir la merma o pérdida de la satisfacción de esas mismas necesidades antes apuntadas. Y para la organización, puede ocurrir la disminución en los indicadores antes expresados con sus negativas consecuencias económicas y sociales.

Hay que insistir en este momento en la dialéctica de la estimulación al trabajo o compensación laboral. Aunque en primera instancia la estimulación económica resulta determinante, no

es mecanicista la relación estímulo-respuesta. Así ocurre que el hombre tiene que satisfacer necesidades primarias, como podrá apreciarse más adelante en la pirámide de Maslow (Fig. 8.9), pero no puede concebirse esa satisfacción de manera lineal, desde lo material primario hasta la autorrealización. No pocos hombres han renunciado a lo material primario para entregarse a lo espiritual, al logro de aspiraciones como la libertad, la justicia, y la obra artística o científica: han ofrendado, incluso, sus vidas por ello; han renunciado a cualquier bien material. La historia de la humanidad ha destacado a estas figuras.

Como proceso, la motivación es compleja, y la historia bien registra lo anterior. Especialmente, la motivación intrínseca, asociada al logro o la autorrealización, se considera la más importante para el desempeño de alto rendimiento en la excelencia laboral. Ella se relaciona con la interiorización de objetivos altamente significativos a establecerse en las personas como objetivos supremos de logro.

8.1.1. Fases de la gestión de compensación laboral

Imprescindible es asimilar en su plenitud la concepción de compensación laboral ya enunciada. Esta trasciende al salario al comprender muchas más acciones que *retribuyen e incentivan* a las personas, como las condiciones de trabajo y la formación, que en la actualidad han tomado gran auge estimulativo; pero sigue teniendo peso fundamental el salario en la compensación. Por ello, el análisis de puestos o cargos de trabajo, históricamente asociado al salario escala, constituye una fase imprescindible al gestionar la compensación laboral y, en particular, la salarial.

Otra fase, que le continúa, es la evaluación de puestos o cargos de trabajo. Ella resulta decisiva para distinguir la compensación a entregar, debido a las diferencias entre los puestos o cargos de trabajo, en búsqueda de equidad interna. Esas diferencias vienen dadas por las distintas complejidades implicadas por esos puestos, es decir, por las diferentes cantidades de trabajo socialmente necesario invertidas en estos: exigencias de sus contenidos con respecto a calificación o conocimientos, experiencia necesaria asociada a las competencias laborales requeridas, esfuerzos físicos y mentales, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el trabajo.

Esa evaluación de los diferentes cargos de trabajo implica el establecimiento de determinada jerarquía entre ellos, de un ordenamiento de menor a mayor valor relativo, base para la retribución salarial a establecer; y también, en términos no salariales, con respecto a formación, condiciones de trabajo, etcétera.

Continúa la fase de estudios comparativos. Aquí se busca la diferenciación en cuanto al entorno. Hay que conocer cómo es el comportamiento de la competencia en relación con la compensación laboral, especialmente con respecto a los salarios.

Finalmente, corresponde la fase de la determinación de la compensación laboral, en la que se llega a especificar la compensación para cada cargo o puesto de trabajo: la determinación de una compensación laboral, en primer lugar, sobre salario o tarifa básica, y después y en lo posible con respecto a todo el espectro estimulativo complementario. Eso se establece teniendo en cuenta el análisis interno y externo de compensación existente, y procurando una equidad o equilibrio tanto en lo interno como en lo externo.

8.1.1.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo

En «Análisis y descripción de puestos de trabajo» se considera el diseño o rediseño de los procesos de trabajo, en los cuales se insertan los puestos o cargos de trabajo a los cuales se les confeccionarán sus perfiles de cargo —también denominados profesiogramas, descriptores de cargo o calificadores de cargo—, sean estos por funciones o por competencias. Tener los procesos de trabajo en mejoramiento continuo y con vigencia los perfiles de cargo asociados, en particular los perfiles de cargo por competencias, es fundamental para la GRH. Sobre esto insisten las ISO, especialmente la ISO 9001: 2015 (ISO, 2015; Mertens, 1996, 2002).

Perfiles de cargo y procesos de trabajo se mantienen interactuando en el mejoramiento continuo, y ambos presentan una relación de base con las restantes actividades clave de GRH (Fig. 8.3).

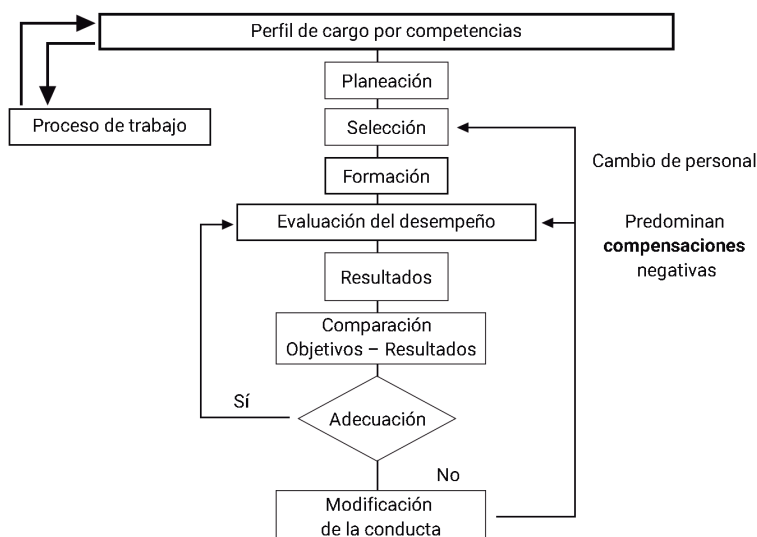


Figura 8.3. Perfil de cargo por competencias en su relación con actividades clave de GRH

Nótese en la figura 8.3 cómo el perfil de cargo es indispensable para llevar a efecto la evaluación del desempeño, donde la comparación entre los resultados de este y los objetivos que se establecen para el puesto no puede faltar. A partir de su adecuación o no varía el tipo de compensación laboral a emplear.

Los perfiles de cargo por competencias o por funciones tienen una relación técnico-organizativa inicial de procedencia con los procesos de trabajo. Después, en el mejoramiento continuo, perfiles de cargo y procesos de trabajo se presuponen en los necesarios rediseños. No puede dejar de advertirse que los perfiles de cargo por competencias concebidos están sujetos al movimiento, a la dialéctica del cambio, y no pueden convertirse en documentos muertos que constituyan barreras para el desarrollo (Dolan *et al.*, 2003; Cuesta, 2005). Su dinamismo está condicionado esencialmente por los cambios en los procesos de trabajo y por las estrategias, así como por la cultura organizacional.

En el caso de los perfiles de cargo de los directivos, cuando está llevándose a efectos la Administración por objetivos (APO),

no debe enunciarse «el cómo lo hace», por cuanto ese método de gestión se centra en los resultados alcanzados u objetivos logrados, y no en los modos o maneras para alcanzarlos. Insistir ahí en el *cómo* sería forzar la actuación con un «traje único», contrario al desempeño casuístico o singular que se requiere.

Ya en el capítulo 5 del volumen 1 se trataron los componentes de esos perfiles de cargo, así como el formato de documento que se precisa.

8.1.1.2. Evaluación de puestos

La fase de «evaluación de puestos» significa la recurrencia a procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto o cargo de trabajo.

El aludido «valor relativo» de cada puesto se relaciona con la complejidad de este, que viene dada por el tiempo de trabajo socialmente invertido o, lo que es igual, los conocimientos teóricos y prácticos, las responsabilidades, los esfuerzos, las habilidades o las competencias y condiciones de trabajo que requiere la actividad laboral a realizarse en el cargo.

En esta fase se busca la equidad interna, para hallar el valor relativo de cada puesto o cargo de la empresa u organización; también, decidir entre los diferentes cargos comprendidos en el interior de la organización. En la fase de estudios comparativos se pondera el entorno, se comparan los valores relativos de los cargos internos con los externos.

Históricamente, el objetivo de la evaluación de puestos ha sido decidir el nivel de salario que corresponde a cada cargo, pero en la actualidad suele irse más allá, a través del resto de los complementos compensatorios posibles: en cuanto a las condiciones de trabajo, las prestaciones de servicios, la formación y las acciones (estímulos) espirituales reflejados en la figura 8.2, entre las que destacan el establecimiento de objetivos, la participación y el plan de carreras.

Varios son los métodos utilizados para la evaluación de puestos, cuyos orígenes se ubican en los estudios de movimientos y tiempos desarrollados por Frederick Winslow Taylor (1953) a fines del siglo XIX en la *Midvale Steel Company* de Estados Unidos. Le siguieron, también en ese país, al recurrir a estudios de funciones y determinar sistemas de puntuaciones, E. O. Griffenhagen y Merrill R. Lott, en

1910 y 1925, respectivamente. Esto tomó auge a partir de la Segunda Guerra Mundial y ha llegado hasta nuestros días (Lanham, 1966; Moreno y Cuesta, 1986; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002).

No obstante esa variedad de métodos para la evaluación de puestos de trabajo, estos pueden considerarse en tres grandes agrupaciones:

1. Métodos de jerarquizaciones.
2. Métodos comparativos por factores.
3. Métodos de sistemas de puntuación.

Los más sencillos y menos analíticos son los métodos de jerarquización. Los métodos de sistemas de puntuación resultan más analíticos, pero necesariamente implican a los anteriores; es decir, en general comprenden los factores o funciones a compararse para cada cargo y, por supuesto, la jerarquización a establecer para diferenciar las distintas complejidades de los puestos, por lo que se puede decidir la estimulación salarial.

Los métodos de jerarquizaciones recurren a las comparaciones entre puestos, a partir de la información obtenida de los análisis y la descripción de puestos.

El método de jerarquización de clasificación por rangos consiste en la clasificación de los puestos por parte del o los evaluadores, de forma tal que se establezca una jerarquía en la que cada cargo o puesto ocupe una posición, desde el primero hasta el último. La clasificación puede establecerse sobre la base de uno (contenido) o diversos factores. El resultado final, en definitiva, es una lista en la cual aparecen todos los puestos clasificados por orden de valor relativo.

Ejemplo: Escala de ordenamiento de los puestos por rangos:

1. Mecánico electricista
2. Mecánico soldador
3. Operario plantillero
4. Operario ensamblador
- [...]
20. Mensajero

Un método de jerarquización que introduce una mayor sistemática en el análisis resulta el de comparación por pares. Es también un sistema de clasificación jerárquica de los cargos de trabajo. Consiste en la comparación de cada puesto o cargo de trabajo con todos los demás. Se comparan de dos en dos, y se elige el puesto de más valor relativo de cada par. Con respecto al método anterior, introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis.

En la tabla 8.1 se refleja el proceso comparativo de cuatro cargos directivos evaluados. La Rj es la frecuencia total de elecciones recibidas. Nótese cómo al compararse cada cargo directivo con otro es significado con el valor 1 quien resulta superior en la comparación. En orden jerárquico de valor relativo aparece como mayor el cargo B, le siguen el D y el C (de menor valor).

Tabla 8.1 - Aplicación a cuatro cargos del método de comparaciones pareadas

	CARGO	A	B	C	D
COMPARACIONES					
A - B			1		
A - C		1			
A - D					1
B - C			1		
B - D			1		
C - D					1
Rj		1	3	0	2
Jerarquía		3	1	4	2

Ha sido muy útil parearlos, indicar las denominaciones con numeraciones y pedir que se subraye (o se circule) el de mayor valor relativo de cada par, como se hizo con los nueve cargos que refleja la tabla 8.2, con la moda obtenida para cada uno como criterio de jerarquización. Tal proceder, muy sencillo por demás, ayuda mucho

al análisis de un conjunto relativamente grande de cargos o puestos de trabajo.

Tabla 8.2 - Comparaciones pareadas donde se subraya el cargo de mayor valor en cada par

<u>1</u> - 2	<u>2</u> - 3	<u>3</u> - 4	4 - <u>5</u>	<u>5</u> - 6	6 - <u>7</u>	7 - <u>8</u>	8 - <u>9</u>
<u>1</u> - 3	<u>2</u> - 4	3 - <u>5</u>	<u>4</u> - 6	<u>5</u> - 7	<u>6</u> - 8	7 - <u>9</u>	
<u>1</u> - 4	2 - <u>5</u>	<u>3</u> - 6	4 - <u>7</u>	<u>5</u> - 8	6 - <u>9</u>		
1 - <u>5</u>	<u>2</u> - 6	<u>3</u> - 7	4 - <u>8</u>	5 - <u>9</u>			
<u>1</u> - 6	<u>2</u> - 7	3 - <u>8</u>	4 - <u>9</u>				
<u>1</u> - 7	<u>2</u> - 8	3 - <u>9</u>					
1 - <u>8</u>	2 - <u>9</u>						
1 - <u>9</u>							

La fórmula de la combinación (C) ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 36 para los 9 cargos de trabajo evaluados:

$$C(n, r) = \frac{n!}{r!(n-r)!} = \frac{9}{2!(7)!} = 36$$

Los métodos comparativos por factores requieren que los evaluadores de puestos comparen y evalúen los componentes esenciales de cada puesto. Esos componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos que serán objeto de evaluación. Entre esos factores comunes suele recurrirse a:

- Responsabilidad
- Habilidad
- Experiencia
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Condiciones de trabajo

Cada uno de esos factores se compara, uno por uno, con respecto al mismo factor en otros puestos. Ello permitirá que los evaluadores otorguen la importancia relativa de cada puesto. Seguidamente se otorga un valor monetario a cada uno de esos factores para cada puesto, y al final la suma de esos valores monetarios asignados a cada factor indicará el sueldo o salario. Un ejemplo aparece en la tabla 8.3.

Tabla 8.3 - Asignación de salario por factores comunes de los puestos

PUESTOS DE TRABAJO				
Factores esenciales	Tornero	Mecánico	Electricista	Ayudante
• Responsabilidad	\$ 100	\$ 180	\$ 150	\$ 60
• Habilidad	300	350	250	100
• Experiencia	150	200	200	50
• Esfuerzo físico	250	250	250	100
• Esfuerzo mental	150	100	100	50
• Condiciones de trabajo	50	60	60	80
Total:	1000	1140	1010	440
Salario mensual:	\$ 1000	\$ 1140	\$ 1010	\$ 440

En la actualidad, los métodos de sistemas de puntuación resultan los más utilizados en las evaluaciones de puestos. En vez de recurrir a la asignación de niveles salariales se utilizan puntuaciones, por lo que poseen una ponderación más detallada y sistémica los factores comunes a utilizar. Los factores o funciones tienen subfactores, con descripciones más precisas.

A continuación, un ejemplo de la aplicación del método de sistema de puntuación aplicado en la evaluación de puestos de trabajo de obreros manuales. Para la evaluación de esos puestos se descompone el proceso de trabajo del puesto en las funciones (o factores) siguientes:

1. Función de cálculo (F1).
2. Función de preparación del puesto de trabajo (F2).
3. Función de ejecución del proceso laboral (F3).
4. Función de dirección y servicio del equipo (F4).
5. Función de responsabilidad en el trabajo (F5).

Resulta evidente que al evaluar el puesto de trabajo no todos los factores o funciones tienen el mismo nivel de importancia para el cumplimiento de las actividades laborales, por lo que se le asigna distinto valor relativo a cada uno de ellos (Tabla 8.4)

Tabla 8.4 - Valor relativo de las funciones para el puesto

FUNCIÓN	VALOR RELATIVO (%)
F1	5,6
F2	9,3
F3	72,0
F4	5,0
F5	8,1
Total: 100	

Cada una de esas funciones se divide según su complejidad en tres grados: simple, media, compleja; cada uno de estos grados tiene, a su vez, una valoración mínima y máxima. Al conjunto de funciones se le da una puntuación total y, en dependencia del nivel de puntos que se alcance en la valoración, le corresponderá al puesto un grupo en la escala salarial.

A continuación se ilustran las complejidades (simple, media y compleja) y sus grados (mínima o máximo) de Función de cálculo (F1):

- Primer grado de complejidad. Valoración: 0 puntos. Cuando no existe necesidad de utilizar cálculos, tablas auxiliares ni tablas especiales en el proceso de trabajo (cargador, carretillero, mozo de limpieza).

- Primer grado de complejidad (simple). Valoración mínima: 7 puntos. Cuando es necesario en el proceso de trabajo realizar cálculos con la utilización de tablas elementales, esquemas y recetas establecidas: el cálculo de la producción de piezas y artículos de contorno lineal que se pueden elaborar de una cantidad de materia prima o materiales determinados, como algodón, cuero (y sus sustitutos), chapa de hierro plana, utilizando patrones y moldes simples.
- Primer grado de complejidad (simple). Valoración máxima: 9 puntos. Cuando hay que realizar cálculos mediante tablas, esquemas auxiliares para determinar volúmenes, áreas de superficie, etcétera. El cálculo de la producción de piezas y artículos con contornos curvilíneos simples que se pueden elaborar de una cantidad.
- Segundo grado de complejidad (media). Valoración mínima: 10 puntos.
- Segundo grado de complejidad (media). Valoración máxima: 15 puntos.
- Tercer grado de complejidad (compleja). Valoración mínima: 17 puntos.
- Tercer grado de complejidad (compleja). Valoración máxima: 23 puntos.

Al final, cada puesto de trabajo evaluado tendrá una puntuación final y, en dependencia del rango de puntos donde se ubique (Tabla 8.5), así será el grupo escala salarial que le corresponderá. Por ejemplo, si al puesto de trabajo de obrero mecánico soldador correspondió una puntuación total de 312 puntos, entonces se le ubicará en el grupo escala VII.

Tabla 8.5 - Rango de puntuación y grupo escala salarial correspondiente

GRUPO	PUNTOS	
	MÍNIMA	MÁXIMA
I	-	129
II	130	150

III	151	174
IV	175	204
V	205	239
VI	240	281
VII	282	332
VIII	333	400

8.1.1.3. Estudios comparativos

Los estudios comparativos de la estimulación interna o de la organización, particularmente referidos a los salarios, con la estimulación o salarios de otras organizaciones, en especial con organizaciones laborales de la competencia y de sectores o ramas similares, buscan un ajuste o equilibrio entre los salarios a adoptar y los salarios de esas otras instituciones, de manera que no sean insuficientes ni muy superiores con respecto a la media externa.

La organización tiene que hacer estudios comparativos para no perder a sus empleados según la competencia y para no efectuar pagos excesivos que nada tengan que ver con el buen desempeño. También se deben hacer comparaciones sobre las jerarquizaciones de los puestos que obtuvo la organización, para observar cuánto equilibrio con respecto al exterior se logró.

Suelen utilizarse técnicas de encuestas y entrevistas para esos estudios, además de los análisis documentales de los organismos autorizados. En esos estudios es muy importante dar con la muestra representativa para inferir comparaciones, dado lo costoso de contar con poblaciones de ramas o países.

Para tales estudios comparativos se acude a los organismos rectores en materia de recursos humanos y estimulación, como los ministerios de trabajo y centros de estudios, de empleo o agencias de mercadeo, asociaciones de profesionales y empresarios, oficinas de empleos, entre otras. No podrá descuidarse en esas comparaciones el ámbito internacional, debido a la creciente globalización o internacionalización de los negocios. Se necesitará recurrir al *benchmarking*, que solo se logrará en aquellas empresas exitosas.

8.1.1.4. Determinación de la compensación laboral

En esta última fase se considera de modo fundamental el logro de dos procesos:

1. La determinación de la compensación laboral, específicamente del nivel salarial a asignar a cada uno de los cargos o puestos de trabajo.
2. El agrupamiento de los diferentes niveles de salario o pago en una estructura o «sistema salarial» que pueda gestionarse como componente esencial de la compensación laboral.

Pudo observarse que, con el uso de alguno de los métodos de evaluación de puestos ya ejemplificados, bien se alcanza el primer proceso antes enunciado. En el epígrafe siguiente se tratará el segundo proceso, que posibilitará la gestión de ese sistema.

8.1.2 El salario

El salario significa la retribución en dinero que ofrece la organización al empleado por ocupar un cargo o puesto de trabajo (salario escala, base o fijo), junto con el incentivo (salario variable o móvil) por su desempeño y las condiciones de trabajo. La figura 8.4 refleja la derivación del salario total, conformado por esa parte fija y la otra variable. En esa derivación se anotan las actividades clave de GRH que son precedentes inmediatos: el análisis y diseño de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño.

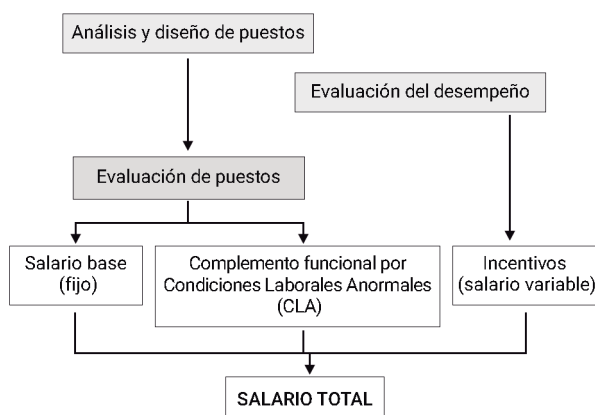


Fig. 8.4. Derivación técnico organizativa del salario total

Para gestionar mejor el salario hay que considerar la distinción entre salarios nominales, salarios reales y costos de mano de obra o de personas empleadas o costos de recursos humanos (OIT, 1992). El salario nominal es el dinero que el trabajador percibe por su trabajo (fuerza de trabajo). Pero a los trabajadores no les interesa solamente el dinero que se les paga, sino también los bienes y servicios que pueden comprar con su salario, a lo que se da el nombre de salario real. Si el salario nominal aumenta, pero suben más los precios de los alimentos, de la ropa, de la vivienda y de otros artículos de primera necesidad, se reducen los salarios reales y empeora la situación del empleado y su familia.

En algunos países, específicamente en los menos desarrollados, los salarios se pagan en parte en dinero y en parte en especie, por lo que el empleador suministra ciertos bienes y servicios. El valor total del salario en dinero puede determinarse calculando el valor de mercado de los bienes y servicios suministrados en pago y agregándolo al salario abonado en dinero. Ese valor total en dinero de los salarios que el empleador paga a sus empleados, junto con todos los demás pagos que efectúe en relación directa con el empleo, constituye sus costos de mano de obra y es parte de sus costos totales de producción o servicios.

Cuando Edward E. Lawler acuñó la denominada «retribución estratégica» (Lawler, 1990; Stoner *et al.*, 1996), la cual llega a nuestros días, insistía en que la remuneración tenía que ponerse en función de los objetivos de la organización. En consecuencia con esa retribución estratégica, la organización remunera, lo que implica un salario base fijo, un salario variable –con frecuencia llamado «pago por incentivos»– y una remuneración indirecta –a menudo denominada «prestaciones»–. Esa otra parte de la retribución estratégica rebasa al salario, al introducir compensaciones por especie y asistenciales, por lo que toman auge las aludidas «prestaciones» en la década de los años noventa (Louart, 1994; Dolan *et al.*, 2003).

Esas organizaciones tratan de que el salario base sea igual al que dictan las condiciones del mercado de trabajo, con el propósito de tener trabajadores a precios competitivos a su disposición. El salario variable correspondiente a incentivos y prestaciones responde a resultados del empleado acordes con los objetivos de la organización.

Más recientemente, no pocas organizaciones de éxito en Estados Unidos insisten en asociar la compensación laboral, en especial la salarial y su parte móvil o «pago de incentivos», al control de gestión estratégica —en particular, al Cuadro de Mando Integral (CMI)—, lo que requiere un esfuerzo serio de despliegue de los objetivos estratégicos empresariales a los objetivos individuales a alcanzar por las personas (Kaplan y Norton, 2001, 2004). Estos autores citados, en sus estudios en empresas que han vinculado la paga de incentivos al CMI, no concluyen que exista en ese quehacer un enfoque o modo común; sin embargo, expresan: «Cuando todos los empleados entienden cómo se entrelaza su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte realmente en el trabajo diario de todos» (Kaplan y Norton, 2001).

También va siendo tendencia, en aras de los objetivos estratégicos, recurrir a la remuneración por competencias laborales, en especial a trabajadores de muy alta calificación que realizan trabajos de alta complejidad técnica y laboran en proyectos por equipos (Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2011; Milkovich, Newman y Gerhart, 2014).

La experiencia mundial de avanzada indica que las funciones más actuales sobre los recursos humanos van hacia esa compensación laboral total o sistémica, donde el alcance de los objetivos estratégicos de la organización se considera prioridad (Kaplan y Norton, 2004, 2006; Werther y Davis, 2008; Milkovich, Newman y Gerhart, 2014).

El salario necesariamente tiene que manifestarse para la organización laboral en un conjunto técnico-organizativo, que conforma el denominado «sistema salarial». Por lo general, este último consta de cuatro elementos fundamentales: escala, calificadores, tarifas y sistemas de pago. Mediante la figura 8.5 (Cuesta, 2005) se ilustran la estructura y los elementos esenciales del sistema salarial que, a partir de la concepción del «principio de pago con arreglo al trabajo» se esquematiza en ese sistema.

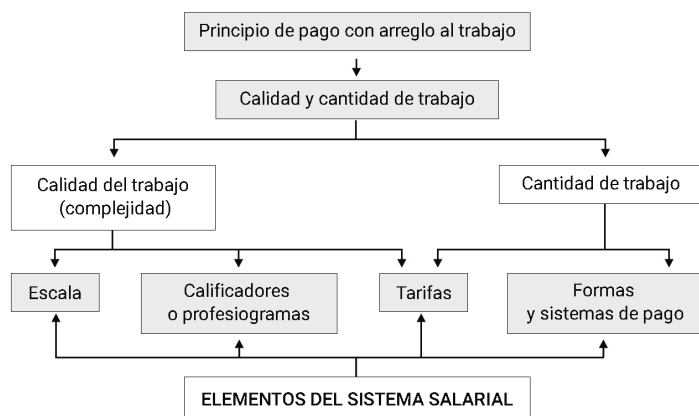


Figura 8.5. Estructura y elementos del sistema salarial

A través de la *escala* se determinan los distintos grados de complejidad (calidad del trabajo) de los trabajos existentes a nivel de la organización (administración pública, rama, empresa o economía nacional).

Los tabuladores (*calificadores*) de cargo o perfiles de cargo actuales constituyen el complemento de la escala para poder cumplir esa función de discriminación de la complejidad o *calidad* de los distintos trabajos; son compilaciones de los calificadores o de los perfiles de cargo. Ambos elementos, escala y calificadores, como indican las saetas de la figura 8.5, expresan la complejidad o calidad de los distintos trabajos.

Las *tarifas* determinan la cantidad de dinero que el trabajador debe recibir en una unidad de tiempo por la ejecución de una labor determinada. Estas significan la conexión entre la calidad y la cantidad del trabajo que, a los efectos de la paga o remuneración salarial, se realiza mediante los *sistemas de pago*.

El proceso de fijar las tarifas se hace en dependencia de la complejidad de los trabajos (calidad). Por resultar expresión cuantitativa, al llevarse a hecho el pago por el trabajo (cantidad), hay que referirse a ellas: de ahí su condición de conectores. E implícito ya en lo antes planteado: los *sistemas de pago* fijan la retribución que el trabajador debe recibir en dependencia de la ejecución de

una labor dada, que se mide (cantidad) por el tiempo invertido o por los resultados obtenidos.

Para ilustrar una escala salarial se ejemplifica con una escala correspondiente a obreros (Tabla 8.6) (Moreno y Cuesta, 1986). En esa escala, definitivamente, debe derivar la fase de *Determinación de la compensación laboral*, como antes fue advertido.

Nótese en la tabla 8.6 los dos componentes fundamentales de la escala: el número de grupos y los coeficientes. Los grupos posibilitan la discriminación de grados de complejidad de la escala: a más tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos y prácticos de un puesto de trabajo, o más valor relativo, corresponderá un grupo superior de la escala. Los coeficientes expresan la relación cuantitativa entre los grados de complejidad (indicados por los distintos grupos) y el grado menos complejo (primer grupo de la escala).

La amplitud de la escala o «diapasón» es la relación que existe entre el coeficiente del último grupo y el primero. Así, en la escala salarial de la tabla 8.6, el diapasón es de 1: 2,72, lo cual significa que los trabajos comprendidos en el grupo VIII resultan aproximadamente 2,72 veces más complejos que los del grupo I. Y con ello tiene correspondencia la asignación salarial a cada uno de los grupos.

Tabla 8.6 - Escala salarial correspondiente a cargos de trabajo de obreros

ESCALA SALARIAL DE LOS OBREROS (EN PESOS)				
Grupo	Coeficiente	Tarifa horaria	Jornal diario	Tarifa mensual (190,6 h)
I	1,00	0,49	3,92	93,39
II	1,14	0,56	4,48	106,74
III	1,31	0,64	5,12	121,93
IV	1,51	0,74	5,92	141,04
V	1,74	0,85	6,80	162,01

VI	2,01	0,98	7,84	186,79
VII	2,33	1,14	9,12	217,28
VIII	-	-	-	-
IX	2,72	1,31	10,48	249,69

8.2. Teorías motivacionales relativas al trabajo

La compensación o estimulación al trabajo no puede desarrollarse como política ni como sistema al margen del fenómeno que representa la motivación laboral. Y con respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se identifican como las más relevantes en el ámbito laboral. El profesional que hace gestión de recursos humanos y, en particular, gestión por competencias, deberá recurrir a una u otra teoría, o a varias a la vez, pues no siempre son excluyentes, para *compensar motivando*, y *compensar motivando positivamente* de modo predominante.

La estimulación al trabajo o compensación laboral no siempre comporta la motivación positiva en los empleados –como pudiera resultar de acciones de sanción, despido o encarcelamiento–, pero el profesional o directivo que la ejerza debe tratar de alcanzar siempre la motivación en la compensación, principalmente, la motivación positiva y de carácter intrínseco. Junto con la proyección del sistema de compensación laboral deberá ir, indefectiblemente, la motivación.

Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización tiene especial importancia en el alto desempeño, y la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones. El modo participativo, de establecimiento de los objetivos estratégicos de la institución, que busca congruencia con los objetivos o las aspiraciones de los empleados, es relevante en el desempeño exitoso en esta contemporaneidad de extrema competitividad. La Administración por Objetivos resulta un método de gestión que, establecido con participación, incentiva la motivación de logro. En esta, los objetivos significativos para las personas adquieren vital importancia. Es imprescindible que el gestor de los Recursos Humanos conozca sobre la motivación de logro y que propicie su desarrollo.

El reconocimiento social, unido al concepto de «reforzamiento positivo», en tanto estimulación psicosocial o espiritual, se muestra trascendente en la motivación positiva e intrínseca, especialmente en la motivación de logro. Los valores verdaderamente humanos, los valores morales, son consustanciales a esa motivación de logro donde se alcanza crecimiento humano.

8.2.1. Conceptos fundamentales y motivación de logro

La motivación laboral está íntimamente vinculada al empleo y a sus características. Muy precario anda el empleo a inicios de este siglo XXI. Insiste hoy la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en la necesidad de que todos los empleados alcancen un «empleo decente», es decir, decoroso o verdaderamente humano. Los informes sobre desarrollo humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los congresos mundiales sobre Recursos Humanos expresan preocupación al respecto (PNUD, 2004; WFPMA, 2005). Así declaraba la OIT (2002) en uno de sus informes:

A principios del siglo XXI, la situación mundial del empleo continúa siendo muy precaria. Pese a la recuperación de la economía mundial, la persistencia de un desempleo generalizado suscita gran preocupación. Según la OIT, a fines de 2000 el desempleo declarado afectaba a unos 160 millones de personas, lo que supone 20 millones más que antes de la crisis de Asia Oriental en 1998. Son cada vez más corrientes los empleos de mala calidad, con remuneración insuficiente, carga de trabajo excesiva y condiciones insalubres y poco seguras, y también va en aumento la inseguridad del empleo y de los ingresos.

Se necesita considerar ese contexto mundial, pues más o menos directamente tiene influencia en «todos los empleos», por convivir en un mundo globalizado que conforma un entorno común, aunque algunos empleos tengan «magníficas características». Ese entorno condiciona el concepto del «relativismo» implicado en la motivación laboral.

En el aludido relativismo, el gestor debe tener muy claro el siguiente acontecimiento: para determinados empleados el solo hecho de poder «tener un empleo» ya es significativa fuente de

motivación laboral. Y en función de sus características, o menor o mayor grado de precariedad, así como de los niveles de empleo o desempleo existentes en determinada región, resultará la motivación laboral alcanzada. El condicionamiento vivencial o material de la motivación laboral expresa el relativismo de esta y, en consecuencia, determina las acciones de compensación laboral a recurrir por parte de los directivos: ignorar ese relativismo y el condicionamiento aludido conduce a desaciertos en la compensación laboral.

Antes de pasar a reseñar las teorías motivacionales conviene dejar asentados otros conceptos vinculados con la motivación, sobre los cuales existe en la actualidad bastante consenso:

- Motivación: disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.
- Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida medio.
Toda *necesidad* implica satisfacción/insatisfacción, que conforma un ciclo como el que sigue: impulso/necesidad-medio/instrumento-satisfacción/insatisfacción.
- Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atraiga.
- Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrade o moleste.
- Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etcétera.
- Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o el logro.