

FIJACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN

La administración de sueldos constituye una parte muy importante de la gestión de una empresa. Al disponer de un sistema de administración formal de sueldos, podrá controlar mejor los gastos del personal, incentivar a los empleados y reducir la rotación de la plantilla.

¿EN QUÉ PUEDE AYUDARLE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN?

Con un sistema de remuneración podrá gestionar mejor a sus empleados y su empresa. Puede ayudarle a:

- **Reclutar**
Las escalas salariales proporcionan unas tasas de remuneración muy competitivas que pueden atraer a nuevos empleados.
- **Retener**
Los planes de rendimiento y los aumentos salariales pueden mejorar el rendimiento de un empleado y las perspectivas de desarrollo profesional en su empresa.
- **Motivar**
Los sistemas de remuneración proporcionan incentivos a los empleados para que busquen nuevas oportunidades o promociones en la empresa.

Asimismo, con un proceso de administración formal de sueldos podrá estar seguro de que se recaudan todos los impuestos y las deducciones gubernamentales relativas al empleo.

DESARROLLAR E IMPLANTAR UN SISTEMA

Desarrollar un sistema de remuneración formal no tiene por qué llevar mucho tiempo ni ser muy caro. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta al fijar el sistema de administración de sueldos consiste en lograr la aceptación, comprensión y apoyo de sus gerentes y supervisores.

Los pasos primordiales para fijar un sistema de remuneración son los siguientes:

1. Definir los puestos
2. Evaluar los trabajos
3. Fijar un precio de los trabajos
4. Aplicar el sistema
5. Explicar a los empleados en qué consiste el sistema
6. Evaluaciones sobre el rendimiento de los empleados

PASO Nº 1: DEFINIR LOS PUESTOS

El primer paso para aplicar un sistema formal consiste en describir las tareas de cada puesto. Es posible que pueda hacerlo usted mismo pero también puede solicitar a sus empleados que describan sus tareas y, a continuación, revisar sus impresiones.

En las descripciones de las tareas se suelen incluir:

- El nombre del cargo
- Las relaciones jerárquicas
- Las especificaciones
- Las responsabilidades del trabajo
- Los requisitos del trabajo (educación formal o formación, experiencia, condiciones de trabajo inusuales)

Una vez finalizadas, las descripciones también pueden utilizarse para:

- Seleccionar y formar a nuevos empleados
- Reorientar las responsabilidades dentro de la empresa
- Cumplir distintas prácticas de empleo y leyes en materia de tasas de remuneración
- Evaluar el rendimiento del trabajo en función de las responsabilidades asignadas

PASO Nº 2: EVALUAR LOS TRABAJOS

Un buen método de evaluación para las empresas de hasta 100 empleados consiste en un sistema de clasificación básico. Al utilizar este tipo de sistema, las descripciones de los trabajos se comparan entre ellas y se clasifican en función de la dificultad y la responsabilidad que conllevan.

Una vez que haya clasificado las descripciones de los trabajos, el próximo paso consiste en agrupar aquellos trabajos que sean similares en alcance y responsabilidades en la misma categoría salarial. Una vez que haya agrupado los tipos de trabajos, organícelos en una serie de niveles salariales en orden descendente.

El número de niveles salariales dependerá del número total de trabajos y de los tipos de trabajo de su empresa. Por lo general, una empresa con menos de 100 trabajadores tendrá entre 10 y 12 niveles salariales.

PASO N° 3: FIJAR EL PRECIO DE LOS TRABAJOS

Tasas de remuneración

Para valorar en dólares cada uno de sus niveles salariales, eche un vistazo a las tarifas actuales de los trabajos similares de su zona. Puede obtener los datos necesarios de fuentes como la cámara de comercio local, las grandes empresas ubicadas en su zona o las organizaciones gubernamentales. Si es miembro de una asociación comercial, es probable que puedan proporcionarle los niveles salariales estándar de los distintos tipos de trabajo de su sector. Recuerde que está obligado a pagar a sus empleados como mínimo el salario mínimo fijado por la provincia.

Al analizar las tasas de remuneración de su zona, asegúrese de comparar las descripciones de cada trabajo y no sólo el nombre que se les da. Los nombres de los cargos pueden ser confusos y suelen existir diferencias en la definición de trabajos similares entre distintas empresas.

Cuando tenga una muestra de las tasas de remuneración locales, ya puede calcular una tasa media para cada trabajo y anotarla en una hoja de cálculo.

Por ejemplo:

Nivel salarial	Cargo	Tasa media
1	Mecanógrafo	574 \$
2	Taquígrafo	635 \$
3	Responsable de nóminas	687 \$
4	Secretaria	723 \$
5	Administrativo contable	741 \$
6	Operario de ordenador	815 \$

Escalas salariales

Partiendo de la tasa de remuneración media, podrá establecer una tasa media y elaborar una escala salarial. Por lo general, la tasa mínima de un nivel corresponde al 85% de la tasa media, mientras que la tasa máxima corresponde al 115% de la tasa media. Con este tipo de sistema, los nuevos empleados podrán aumentar sus ingresos en un 35% sin cambiar de trabajo y se les ofrecerán incentivos de rendimiento aunque no se les promocióne.

A continuación, le mostramos un ejemplo de cómo deberá ser su escala salarial una vez que haya fijado una para cada cargo de su empresa:

Escala salarial	Mínimo	Medio	Máximo
1	490 \$	575 \$	660 \$
2	530 \$	625 \$	720 \$
3	580 \$	685 \$	785 \$
4	615 \$	725 \$	835 \$
5	690 \$	815 \$	935 \$

Con este tipo de escala salarial podrá saber dónde se encuentran los sueldos reales y potenciales de sus empleados con relación al precio de mercado. Asimismo, sabrá de un simple vistazo dónde hay que realizar cambios para lograr un sueldo justo y competitivo para su personal.

Por lo general, una estructura salarial planificada deberá poder vincular las tasas individuales de remuneración al rendimiento y a la contribución que el trabajo aporta a los objetivos de la empresa. También deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a situaciones especiales.

PASO N° 4: APLICAR EL SISTEMA

Una vez que disponga de un sistema general, tendrá que decidir cómo lo administrará para proporcionar aumentos salariales individuales. Para ello, puede utilizar varios enfoques:

- Aumentos meritorios, que se conceden en reconocimiento a la contribución y al rendimiento
- Aumentos promocionales para empleados asignados a distintos trabajos en niveles salariales superiores
- Una escala salarial progresiva para aquellos empleados que se encuentran por debajo de la tasa de remuneración/nivel salarial mínimos
- Aumentos provisionales para los empleados más recientes que alcancen las competencias y experiencia necesarias
- Aumentos en función de la antigüedad en la empresa
- Aumentos generales, concedidos para que los ingresos reales correspondan a los requisitos de los factores económicos y para que los sueldos sean competitivos

La mayoría de los aumentos anuales se deben al índice del coste de la vida, a la antigüedad o a la coyuntura del mercado laboral. En su empresa puede utilizar algunos, todos o una selección de los distintos métodos de aumento salarial.

También puede serle útil un formulario para registrar los aumentos salariales y sus motivos. Además, este tipo de registros suelen ser muy importantes para cuestiones de administración de sueldos.

PASO Nº 5: EXPLICAR A LOS EMPLEADOS EN QUÉ CONSISTE EL SISTEMA

Una vez que aplique su sistema de administración de sueldos, deberá pensar en cómo va a comunicar a sus empleados su funcionamiento. Su prioridad principal consiste en elaborar un buen sistema pero no debe olvidar que también es muy importante comunicar su mecánica a los empleados de manera clara y sincera.

Asegúrese de que todos los supervisores que trabajan para usted comprenden el funcionamiento del sistema y que pueden explicarlo correctamente al personal.

También es una buena idea revisar periódicamente el sistema con todos los empleados.

PASO Nº 6: EVALUACIONES SOBRE EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS

El objetivo final de un sistema de administración de sueldos consiste en evaluar el rendimiento de los empleados. La mayoría de los empleados en Canadá están sometidos a sistemas de aumento salarial en función de sus méritos, lo que supone una revisión y evaluación periódicas de cómo llevan a cabo sus tareas asignadas.

Un sistema de evaluación eficaz de los empleados:

- Supone una mejor comunicación recíproca entre el gerente y el empleado
- Vincula el sueldo del empleado a su rendimiento laboral
- Ofrece un enfoque estandarizado para la evaluación del rendimiento
- Contribuye a la comprensión por parte de los empleados de sus responsabilidades laborales y qué se espera de ellos
- Fija objetivos a alcanzar por parte de los empleados

Las valoraciones de rendimiento son útiles para el empleado cuyo trabajo se está evaluando pero también contribuyen a que el gerente conozca mejor el funcionamiento interno de la empresa. Un intercambio abierto entre el empleado y el gerente puede ser muy útil para que éste último sepa qué mejoras hay que realizar en equipamientos, procedimientos, formación u otros factores que pueden afectar al rendimiento del empleado.

Al diseñar un sistema de evaluación, es muy útil que desarrolle un proceso formal. En una evaluación típica del rendimiento laboral se incluyen, entre otros, los factores siguientes:

- Resultados alcanzados
- Calidad del rendimiento
- Volumen de trabajo
- Eficiencia en el trabajo en equipo
- Eficiencia en el trato con clientes, proveedores, etc.
- Iniciativa
- Conocimiento del trabajo
- Fiabilidad

Para diseñar su propio formulario de evaluación del rendimiento puede utilizar ejemplos extraídos de libros sobre la administración de personal pero asegúrese de que los formularios que diseñe sean pertinentes para el trabajo que está evaluando.

ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA

Revise su sistema de remuneración cada año y pregúntese: ¿Tiene el tipo de empleados que desea? ¿Cuáles son las tasas de rotación? ¿Los empleados se muestran comprometidos con la empresa? Si su sistema está actualizado, podrá ir realizando ajustes a medida que sean necesarios y contribuirá al éxito de su empresa.