

EL SISTEMA SALARIAL

Aspectos conceptuales

Jorge Hintze

LA GESTION DE ADMINISTRACION SALARIAL

Gestión de organización y recursos humanos y gestión salarial

El subsistema salarial

Objeto del análisis salarial

Análisis evaluación de situaciones salariales y diseño de políticas

Estructura y composición salariales

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

Criterios de definición y análisis de la estructura salarial: niveles de puestos, categorías escalafonarias y grados salariales

Normalización analítica de escalafones y construcción de “escalafones virtuales”

Congruencia ORH o relación entre niveles de puestos y grados salariales

Representación de políticas y situaciones salariales reales

ANÁLISIS DE LA COMPOSICION SALARIAL

Conceptos de pago y conceptos de composición salarial

Componentes de la composición salarial

LA GESTIÓN DE ADMINISTRACION SALARIAL

Gestión de organización y recursos humanos y gestión salarial

El salario como pago por el trabajo humano y, por lo tanto, como vínculo económico entre las organizaciones productivas y las personas (cuyo tiempo y esfuerzo, al ingresar a ellas, es lo que se llama *recurso humano*), puede ser analizado desde múltiples puntos de vista. Por ejemplo, desde el punto de vista de la equidad en la distribución de la riqueza, o desde el punto de vista de la conformación de los modos de producción social, o en cuanto a las relaciones entre capital y trabajo en la economía, entre muchos otros. Las políticas relativas al empleo y el salario, además, forman parte de la agenda debatida constantemente entre gobiernos, empleadores y asalariados, y los criterios de asignación salarial son materia de negociación y regulación. Estos acuerdos y regulaciones, que forman parte de convenios, estatutos y escalafones, establecen conjuntos de reglas de juego que conforman los *subsistemas salariales* de las organizaciones. El análisis de este subsistema salarial es el objeto del presente trabajo.

Es razonable hablar de un *subsistema* salarial y no, directamente, de *sistema*, porque las reglas de juego sobre los salarios son reglas articuladoras entre el contexto –el mercado laboral- y otros dos “subsistemas” de gestión institucional íntimamente relacionados: el que tiene que ver con las estructuras organizativas y los puestos de trabajo y, por otra parte, el que se refiere a la administración de los recursos humanos y, por consiguiente, a la evaluación y valoración de las personas.

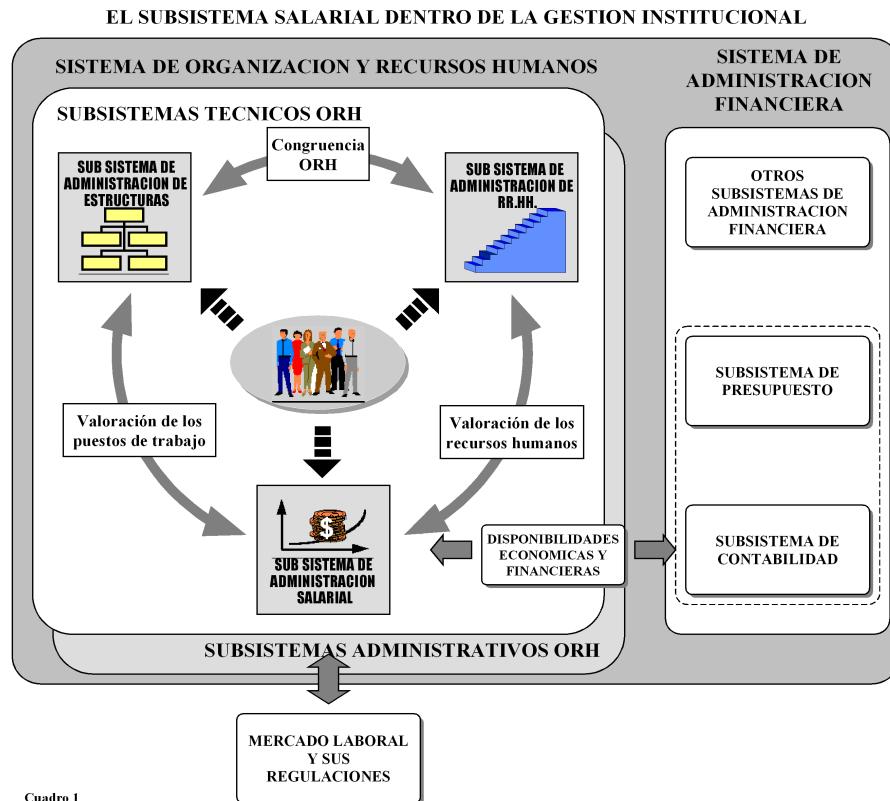
El subsistema salarial tiene que ver con las estructuras organizativas porque, naturalmente, el objeto de pagar salarios es mantener ocupados los puestos de trabajo con las personas adecuadas para ellos. Es preciso, entonces, establecer con suficiente claridad los requisitos de estos puestos de trabajo y valorarlos respecto del mercado laboral a fin de obtener recursos humanos externos y, también, valorarlos comparativamente con otros puestos de la propia organización, de modo de mantener cierta equidad interna que evite conflictos y otros problemas.

Sin embargo, los aspectos organizativos no son los únicos que debieran determinar las situaciones salariales. Más allá de los puestos de trabajo que ocupen las personas, éstas, en sí mismas, pueden ser valoradas como recurso humano en cuanto a sus antecedentes, capacidades, formación, experiencia y otros aspectos. Estas consideraciones se refieren al perfil de las personas, no de los puestos, perfil que tiene valor en el mercado laboral y, según las reglas de juego internas, también dentro de las instituciones. Es cierto que una buena política de recursos humanos debiera promover que las personas ocupen puestos de trabajo en las estructuras organizativas razonablemente adecuados a sus perfiles. Esta adecuación, llamada *congruencia organización-recursos humanos* en este trabajo, significa, en la práctica, que los perfiles de requisitos profesionales de los puestos de trabajo sean razonablemente congruentes con los perfiles profesionales de los recursos humanos que los ocupen. Sin embargo, no cabe duda que la valoración, desde el punto de vista salarial, de los perfiles de los puestos es una cuestión de administración organizativa, mientras que la valoración salarial del currículum vitae de los ocupantes es materia de administración de recursos humanos.

Desde este punto de vista, las relaciones entre los subsistemas de *administración de estructuras organizativas* y de *administración de recursos humanos* y, entre éstos y la circunstancias del contexto institucional (mercado laboral, legislación, negociaciones gremiales y otras), dan lugar a un tercer subsistema, el de *administración salarial*. Este subsistema suele ser el principal articulador del conjunto (al que llamaremos el sistema de organización y recursos humanos o *sistema orh* institucional), porque, entre otras razones, regula uno de los aspectos más sensibles de la relación entre las instituciones y la gente: la retribución.

Finalmente, todas estas cosas están sometidas a una restricción última: las disponibilidades económicas y financieras de las instituciones, aspectos que manejan los sistemas de administración financiera.

La relación entre estos aspectos puede verse en el cuadro 1 siguiente.



En el gráfico puede verse que, cuando una persona ingresa a una organización es ubicada, lo sepa o no, en tres lugares distintos: en cuanto a la estructura organizativa, en un puesto de trabajo, en cuanto a las reglas de juego de recursos humanos, en alguna categoría o grado, y, en lo que hace al aspecto salarial, en algún lugar del que resultará el sueldo que cobrará al fin del mes. No siempre estas cosas están bien articuladas entre sí. Puede ocurrir que los antecedentes de la persona sean más o menos importantes que los requeridos por el puesto en que fue ubicada, y esto será una *incongruencia orh*. Puede también ocurrir que el salario asignado esté determinado principalmente por la valoración del puesto o, por el contrario, por la valoración de la persona. Si no ha sido adecuada la *congruencia orh* el salario habrá sido mal asignado por una o otra de las razones mencionadas.

Pero también es posible que las reglas de juego salariales no tomen en cuenta adecuadamente la valoración de los puestos de trabajo. Esto es muy común, sobre todo en las administraciones públicas, en las que, a veces, lo único que se toma en cuenta son los cargos disponibles en el presupuesto y no los perfiles de los puestos en las estructuras organizativas. En estos casos, la administración salarial resulta desarticulada respecto de la administración de estructuras.

Más que frecuente, también, es que las escalas salariales estén, con mayor o menor rigidez, determinadas por las reglas de juego del subsistema de recursos humanos, a través de escalafones, estatutos u otras regulaciones, que establecen requisitos tales como antigüedad, formación u otros. Estos aspectos, que hacen a la valoración de las personas, si son adecuados, permiten una buena articulación entre los subsistemas de recursos humanos y salarial, pero producen desarticulación en caso contrario.

La "suma algebraica" de estas articulaciones, por fin, debe resultar coherente con dos aspectos que hacen a la viabilidad institucional: el acceso al mercado laboral y la compatibilidad con las disponibilidades económicas y financieras de las instituciones en el corto y largo plazos.

Lo expuesto hasta ahora sólo pretende mostrar la gran complejidad de los diferentes aspectos involucrados en las gestiones que llamamos *ORH* (y mostrar que mucha de esta complejidad depende de la *articulación* de estas gestiones ORH entre sí y con el con otros sistemas organizativos y el mercado laboral) y, especialmente, poner énfasis en que gran parte de este rol articulador lo cumple el subsistema de administración salarial.

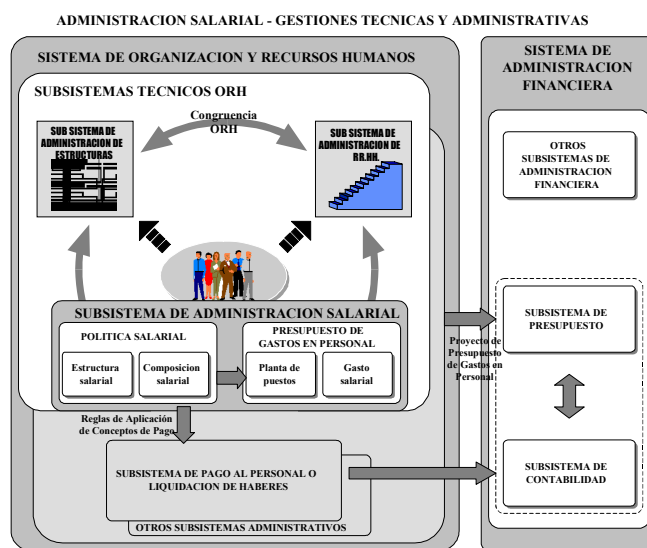
El subsistema salarial

La gestión de administración salarial (o administración del subsistema salarial) produce, entre otros, dos resultados concretos: las reglas salariales que regulan el pago de las remuneraciones (o *política salarial*) y el presupuesto de gastos en personal, mediante el cual éstas se financian. El primero de los resultados se pone en práctica a través de los sistemas de pagos al personal o sistemas de liquidación de haberes, el segundo a través del sistema de presupuesto institucional, que forma parte del sistema de administración financiera.

El primero de los aspectos, la política salarial, toma en cuenta cuestiones tales como la forma de la curva de remuneraciones, o curva salarial y los conceptos por los que se podrá remunerar al personal, incluyendo las condiciones en que se deberán aplicar en cada caso. El segundo aspecto, el presupuesto de gastos en personal, es el mecanismo mediante el cual se calcula cuánto costaría aplicar una determinada política salarial a una determinada planta de puestos de trabajo.

Los sistemas y procedimientos de liquidación de los haberes son los instrumentos mediante los cuales las políticas salariales se ejecutan en la práctica. Una liquidación de haberes, en última instancia, consiste en determinar cuánto ha de percibir cada persona por cada concepto de pago que le corresponda según las reglas vigentes, y generar los instrumentos de pago necesarios para que el mismo se haga efectivo. Estos pagos, que, en muchas organizaciones, son el principal componente del gasto institucional, deben librarse contra alguna cuenta en la que estén previstos los fondos necesarios. Esta cuenta es el presupuesto de gastos en personal, y el sistema contable es el instrumento de registro de las transacciones. Estas relaciones entre los subsistemas de administración salarial, liquidación de haberes, presupuesto y contabilidad, pueden verse en el cuadro 2 siguiente.

La gestión de administración salarial puede plantearse en dos niveles: la descripción y registro de las reglas de juego vigentes, lo cual requiere de determinadas metodologías de análisis, y la



Cuadro 2

administración propiamente dicha, es decir, la producción de instrumentos concretos de aplicación,

tales como las instrucciones sobre cómo han de calcularse los pagos en cada caso, que necesitan los sistemas de liquidación de haberes, o los proyectos de presupuesto de gastos en personal, que se necesitan para tomar las decisiones atinentes al gasto.

Objeto del análisis salarial

El punto de partida de todo análisis salarial es establecer cosas tales como qué se considerará salario a los efectos del análisis, si salario y remuneración significan lo mismo, si se incluirán las retribuciones derivadas de contratos temporales, si determinadas compensaciones y beneficios que se perciben forman parte del salario, cómo han de tratarse las retribuciones variables respecto de las fijas y muchas otras consideraciones.

Todas estas cuestiones se refieren, en realidad, a la determinación del ámbito del análisis y las decisiones al respecto, si bien pueden ser convencionales en muchos casos, pueden plantearse de la siguiente manera: **la administración salarial toma en cuenta las compensaciones directas e indirectas al trabajo realizado en puestos de trabajo de la organización.** A estos efectos, entenderemos por compensaciones directas las que se efectúan en dinero y las indirectas en términos de bienes o servicios. Estas últimas suelen englobarse en el concepto genérico de *beneficios*, tales como asistencia médica, jurídica, descuentos o pagos de servicios como vivienda, educación, transporte u otros. Cuando estos aspectos se incluyen en los cálculos salariales deben ser valorizados en dinero, lo cual tiene sentido en algunos casos, como, por ejemplo, los análisis de mercado salarial. Sin embargo, en lo que respecta al análisis interno de las situaciones salariales, resulta conveniente tomar en cuenta separadamente las retribuciones *directas*, a las que se referirá el presente trabajo, ya que las indirectas son objeto, por lo general, de políticas complementarias claramente diferenciadas, las políticas de beneficios.

El segundo aspecto antes mencionado, *el trabajo realizado en puestos de trabajo de la organización*, se refiere a una frontera a veces poco nítida entre lo que debe considerarse fuerza de trabajo de las instituciones. Desde el punto de vista jurídico, está claro qué debe entenderse por relación de dependencia laboral. Sin embargo, muchos puestos de trabajo de las organizaciones se hallan ocupados por personas que facturan sus servicios como profesionales independientes, entre muchas otras modalidades. Algunas de ellas cobran según la cantidad de horas de trabajo o de clases dictadas, o de unidades de servicios, como guardias en el caso de los médicos. La decisión sobre incluir o no estos casos en análisis salarial es, en realidad, técnica: deben ser considerados si existe o se desea establecer una política salarial sobre ellos. Sin embargo, si se trata de la compra de resultados a terceros, es razonable considerar que no se trata de una aplicación de una política salarial sino de una adquisición de bienes o servicios. Sin embargo, muchas veces los límites entre estas situaciones pueden no ser tan claros, por ejemplo, cuando se compra un servicio de mantenimiento de computadoras o de limpieza de oficinas y algunas personas, a lo largo de los años, cobran por ello una contraprestación más o menos regular que bien podría considerarse el salario por ocupar un puesto de trabajo. A estos efectos, resulta convencional considerar estos casos como objeto del análisis salarial, sólo es preciso que ello sea explícito. No así, sin embargo, cuando la retribución no implica la ocupación de un puesto de trabajo en la organización, como, por ejemplo, cuando se compra un desarrollo computacional o se contrata la pintura de un edificio. En el presente trabajo consideraremos en lo sucesivo objeto del análisis salarial a los gastos que se consideren parte del presupuesto de gastos en personal.

Análisis evaluación de situaciones salariales y diseño de políticas

Los criterios analíticos sobre la gestión salarial pueden ser aplicados al *análisis y diagnóstico de las situaciones salariales* existentes en las instituciones o ámbitos suprainstitucionales (como corporaciones o administraciones públicas) y también al *diseño de políticas salariales*.

El análisis de situaciones salariales existentes es, en primera instancia, una cuestión de información y control: permite conocer y monitorear el estado de ciertas variables e indicadores

relevantes de la situación salarial, de la misma manera que se llevan rutinariamente registros de los parámetros significativos para el funcionamiento cotidiano, como la temperatura, el dolor o la presión arterial en los organismos vivos, o la temperatura y a presión del aceite en los motores de los aviones o los automóviles. Estos aspectos, en los ejemplos mencionados, están siempre conectados a algún tablero de control que enciende luces rojas cuando las cosas se alejan de los valores normales. En los organismos vivos, parte del tablero de control es automático: la fiebre y el dolor son síntomas inmediatamente percibidos, mientras que la presión arterial requiere de controles preventivos porque puede no producir síntomas visibles hasta que ya sea demasiado tarde.

Los indicadores salariales, en la medida que son la expresión de algunas de las principales políticas *efectivamente aplicadas* en materia de recursos humanos, son parte esencial de este tablero de control que, como el de la presión arterial, no se basa en síntomas inmediatos y automáticos sino que requiere de mediciones periódicas y sistemáticas. En segundo lugar, el análisis de situaciones salariales es una herramienta privilegiada de diagnóstico de la gestión de organización y recursos humanos. De hecho, la valoración de los puestos de trabajo; la valoración de los recursos humanos y la jerarquización de las funciones; los criterios de promoción; los valores funcionales o disfuncionales estimulados y promovidos en la cultura organizacional, como el mérito, la formación, la mera antigüedad; el manejo de situaciones especiales como puestos críticos o unidades organizativas atípicas; el posicionamiento frente al mercado laboral; la asignación de privilegios a algunos grupos respecto de otros; todas estas cosas buenas o malas, funcionales o disfuncionales, se hallan reflejadas con números precisos en los sistemas salariales y pueden ser analizadas y diagnosticadas a partir de ellos con la consiguiente precisión. Naturalmente, se requiere el uso de metodologías adecuadas, como en cualquier disciplina. Así como las radiografías o las ecografías son imprescindibles instrumentos de diagnóstico para los especialistas que conocen los criterios de interpretación y poco dicen a los legos, que sólo distinguimos manchas y formas obvias, el análisis y la evaluación de situaciones salariales precisa de los criterios y categorías analíticas pertinentes.

Un capítulo especial en el diagnóstico y diseño de políticas salariales es la identificación de criterios de salud o deseabilidad. Si bien, en materia institucional, suele ser muy difícil afirmar que determinadas decisiones son las mejores, es bastante más sencillo darse cuenta de que algunas son francamente malas. Es una verdad de perogrullo que una curva salarial caóticamente irregular no puede ser muy buena para el funcionamiento institucional, y también que los niveles salariales distorsionados respecto del mercado laboral traen problemas de muchos tipos. Aunque no todas las variables son tan obvias, es posible identificar patrones de diseño salarial que la experiencia muestra frecuentemente disfuncionales. Los patrones de diseño disfuncionales que resulten aplicables a cada caso son una especie de “catálogo de enfermedades”, que, si bien no informan mucho sobre cuál es la situación ideal, son muy útiles para saber las direcciones en las que no conviene transitar.

Por otra parte, el *diseño de las políticas salariales* es un capítulo clave en la ingeniería institucional, toda vez que, tanto refleja decisiones y políticas en materia organizativa y de recursos humanos, como incluye políticas específicamente salariales. Las políticas sobre valoración de los puestos de trabajo o jerarquización de las unidades organizativas, por ejemplo, se hallan o no se hallan reflejadas en el esquema salarial y esto es, en cualquiera de los casos, una política al respecto en materia organizativa; la evaluación del desempeño y eficiencia pueden traducirse o no traducirse en retribuciones salariales y esto es, en cualquiera de los casos, una política al respecto en materia de recursos humanos; si los niveles salariales se hallan por debajo o no del mercado laboral, finalmente, es una decisión específica de política salarial y presupuestaria, es decir, una decisión relativa al financiamiento de recursos humanos.

Tanto el diseño de las políticas salariales como el análisis y la evaluación de las situaciones existentes puede ser analizado desde el punto de vista de dos aspectos, que llamaremos componentes del subsistema salarial: la estructura y la composición salariales.

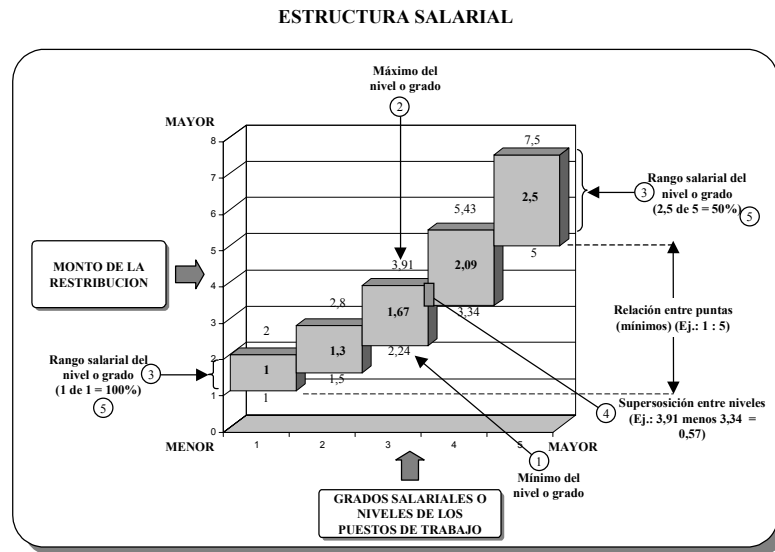
Estructura y composición salariales

La situación o las políticas salariales de las instituciones o de ámbitos suprainstitucionales, tales como administraciones públicas, corporaciones y hóldings, puede ser analizada desde el punto de vista de la *estructura salarial*, es decir, la “curva” o distribución de los salarios según niveles o grados, y la *composición salarial*, o sea la distribución de los mismos según criterios o conceptos de pago. Ambos aspectos son necesarios para definir una política salarial o para analizar situaciones salariales existentes.

La definición de una política salarial requiere establecer la estructura salarial en primera instancia porque, a través de ella, se definen los “pisos” y “techos” salariales de los diferentes grados o niveles y la composición salarial en segundo lugar, porque de esta manera se establecen los conceptos de pago que podrán aplicarse dentro de los rangos entre pisos y techos determinados por la estructura.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

La estructura salarial (también llamada *estructura de remuneración directa* y representada usualmente como “curva salarial”), refleja la distribución de los salarios según los niveles de importancia de los puestos de trabajo, según la valoración o categorización del personal o ambos aspectos conjuntamente. Sea cual fuere el criterio de análisis, la estructura salarial permite registrar (o establecer, según el caso), aspectos tales como cuáles son o han de ser los salarios de los niveles menores, intermedios y superiores del ámbito analizado, con qué ritmo se incrementan a medida que se asciende en los niveles o grados y, por fin, cuáles son o han de ser los salarios mínimos y máximos en cada uno de ellos. En el cuadro 3 siguiente pueden verse estos aspectos.



Cuadro 3

En el cuadro se incluye un ejemplo que ilustra varios de los aspectos que incluye el análisis de una estructura salarial, a saber:

- 1 **Mínimos o pisos salariales.** Para cada nivel o grado existe un valor salarial mínimo, que puede ser considerado el “piso” del nivel, y significa que nadie, incluido en la política salarial que se describe en esta estructura y ubicado en tal nivel, debería tener una retribución inferior a la indicada. (En algunas normativas salariales el mínimo coincide con el sueldo o salario básico).
- 2 **Máximos o techos salariales.** Para cada nivel o grado también se grafica un valor máximo que establece el mayor salario que la política prevé.
- 3 **Rangos salariales.** La diferencia entre los máximos y mínimos de cada grado o nivel establece un rango que determina el grado de flexibilidad que la estructura salarial prevé para la retribución, al personal ubicado en el nivel, por diferentes conceptos adicionales al que determina el mínimo. Por ejemplo, los mecanismos de retribución por mérito, antigüedad o formación pueden establecer incrementos salariales a personas por tales criterios, sin modificar el nivel que se les haya asignado.
- 4 **Superposición entre niveles.** La diferencia entre el techo de un nivel o grado salarial y el piso del nivel inmediato superior representa la superposición. Cuando las políticas salariales prevén superposiciones, lo cual es muy común, las personas de un nivel cualquiera que mayor remuneración perciban, pueden ganar igual o más que algunas del nivel inmediato superior. En el ejemplo, algunas de las personas ubicadas en el nivel 4, v.g. más antiguas, o

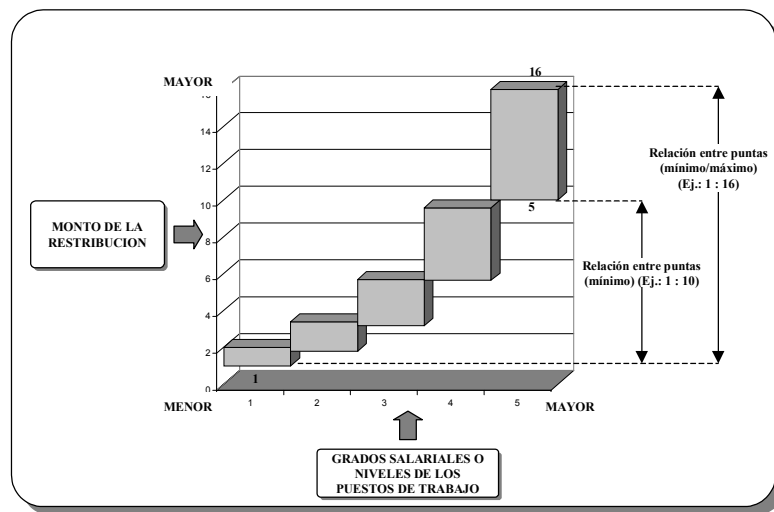
mejor conceptuadas, podrían llegar a percibir salarios de hasta 7,4, mientras que las que menos ganen entre las que se hallen en el nivel 5 podrían ganar sólo 6,3. La superposición entre grados o niveles es otra manera de medir la flexibilidad de la estructura salarial.

- 5 **Rangos porcentuales.** El porcentaje que el rango, en términos absolutos, representa del mínimo de cada nivel o grado es el rango porcentual y significa el porcentaje máximo de aumento salarial que la política representada mediante la estructura salarial permite para una persona sin cambiarla de nivel o grado. En el ejemplo, el rango porcentual del nivel 1 es del 100%, ya que el salario mínimo es 1 y el máximo es 2, mientras que, en el nivel 5, el rango porcentual del 48%, puesto que el salario mínimo del nivel es 6.3 y el rango es 3.
- 6 **Relación entre niveles extremos o relación entre puntas.** La relación entre el valor del salario mínimo del nivel más bajo y el del nivel más alto de la estructura salarial considerada establece la relación entre puntas. En el ejemplo, el mínimo del nivel menor es igual a 1 mientras que el mínimo del nivel 5 es de 6,3, es decir, 6,3 veces mayor. Cuando esta relación entre extremos es muy alta las curvas salariales resultan jerarquizadas y cuando son bajas se habla de “curvas achatadas”. En la mayoría de los países, en el sector privado, son frecuentes relaciones entre puntas del orden de 1:15, mientras que en los sectores públicos suelen ser sensiblemente más bajas.

Los seis conceptos enumerados son elementos básicos necesarios en la descripción de la estructura salarial. Según la conformación que presenten, la estructura salarial asumirá diferentes características. Las más significativas son las siguientes:

Estructura salarial jerarquizada: en este tipo de estructuras la relación entre puntas es alta y, además, el ritmo de incremento es marcadamente creciente, lo cual se refleja en la forma de la curva, en que se nota que, a medida que aumenta el grado o nivel, el incremento salarial es más rápido. En el ejemplo que figura en el cuadro 4, la relación entre puntas es el doble que la mostrada en el cuadro 3.

ESTRUCTURA SALARIAL JERARQUIZADA

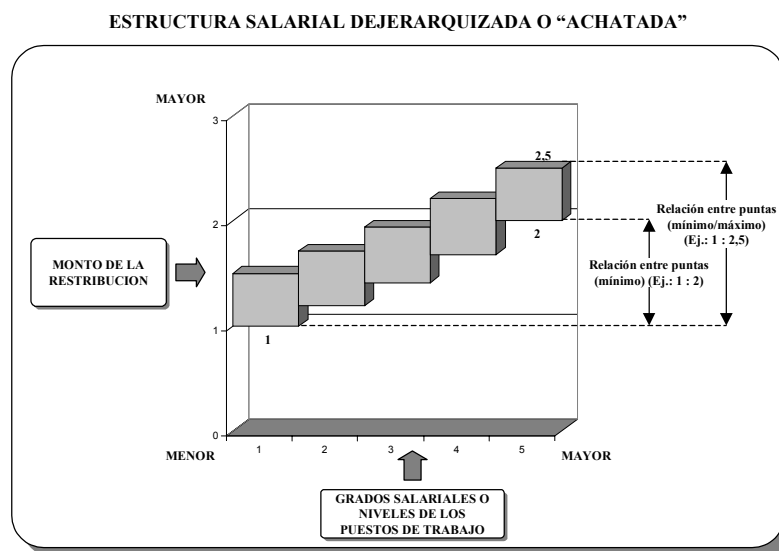


Cuadro 4

Las estructuras salariales jerarquizadas permiten la implantación de políticas retributivas que retribuyan significativamente la responsabilidad asignada, en la medida en que los niveles altos se refieran a niveles de los puestos de trabajo y también de la valoración de las personas, en la medida que tomen en cuenta las jerarquías escalafonarias y conceptos que hagan al reconocimiento de la

experiencia, formación y otros similares. Estas estructuras salariales, por otra parte, establecen claros estratos muy diferenciados entre los que más y menos ganan.

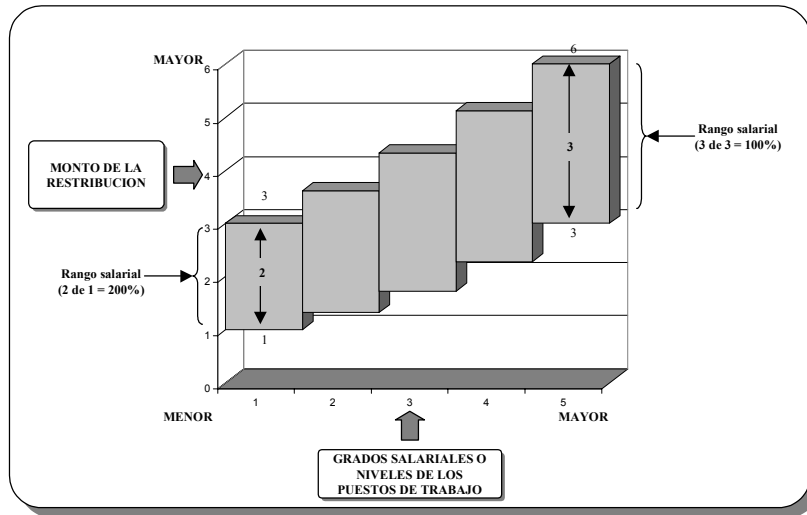
Estructura salarial dejerarquizada o achatada: la relación entre puntas es baja y el ritmo de crecimiento es constante (incremento lineal) o decreciente. En el ejemplo que se incluye en el cuadro 5 siguiente, la estructura tiene una relación entre puntas igual a la mitad que la del cuadro 3, y el ritmo de incremento es prácticamente lineal. Este tipo de estructuras salariales tienden a desestimular la asunción de responsabilidades, ya que éstas no están acompañadas por un reconocimiento económico, y dificultan seriamente la obtención de recursos calificados y gerenciales en los mercados laborales.



Cuadro 5

Estructura salarial flexible: los rangos porcentuales y también absolutos son relativamente amplios, lo que trae como consecuencia, además, que las superposiciones también lo sean. Cuando las estructuras son muy flexibles es posible aplicar políticas de retribución por diferentes conceptos sin necesidad de promover el personal a grados superiores, pero producen un efecto, en alguna medida, similar al achatamiento de las curvas: se diferencian poco los salarios entre grados, debido a las altas superposiciones. El cuadro 6 siguiente muestra una estructura salarial que incluye rangos porcentuales del 200% en los niveles inferiores y del 150% en los superiores.

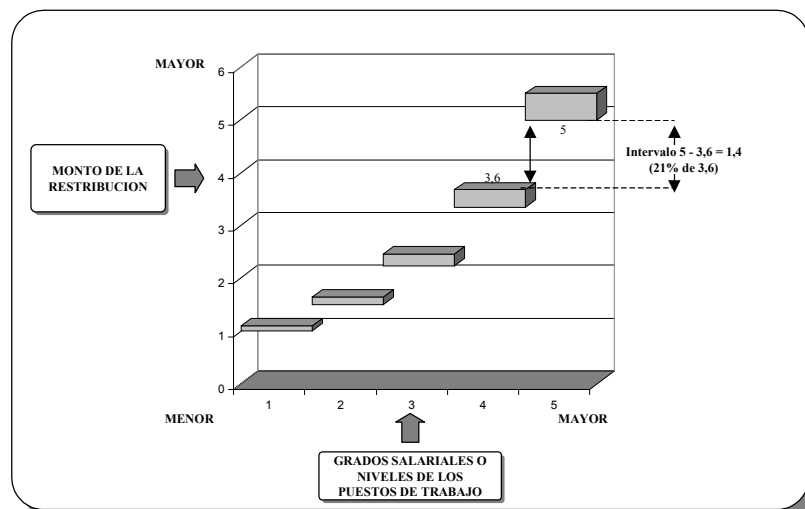
ESTRUCTURA SALARIAL FLEXIBLE



Cuadro 6

Estructura salarial rígida: en las políticas salariales con estructuras con rangos porcentuales muy estrechos, la única manera de otorgar incrementos significativos en los salarios es la promoción a grados superiores (si se trata de estructuras basadas en los grados escalafonarios o salariales de las personas) o la transferencia a puestos de mayor nivel (si la estructura salarial está basada en los puestos de trabajo). Este tipo de estructuras salariales son relativamente frecuentes en algunas administraciones públicas y estimulan un efecto característico, que es la concentración de grandes proporciones del personal en las categorías o grados superiores. Dado que, cuando las estructuras salariales tienen estas características, la promoción tiende a ser casi el único recurso para los aumentos salariales, se dificulta considerablemente la aplicación de políticas de recursos humanos tales como retribuciones por mérito, antecedentes, valoración de los puestos de trabajo u otras.

ESTRUCTURA SALARIAL RIGIDA



Cuadro 7

Como puede verse en el cuadro, en las estructuras salariales rígidas, en lugar de *superposiciones* de los rangos salariales entre niveles contiguos existen *intervalos*, es decir “saltos” entre el “techo” o salario máximo de un nivel y el “piso” o salario mínimo del nivel inmediato superior. Esto significa que todas las personas de cada nivel tienen (o deben tener, según el caso), mayor salario que las del nivel inmediato inferior, circunstancia que no ocurre necesariamente cuando las estructuras salariales tienen *superposiciones* en vez de intervalos.

Criterios de definición y análisis de la estructura salarial: niveles de puestos, categorías escalafonarias y grados salariales

En los ejemplos anteriores la estructura salarial figura representada por dos variables: los *valores salariales* en las ordenadas de los gráficos y los *niveles o grados* en las abscisas.

Los valores salariales pueden ser representados directamente en dinero o bien en unidades convencionales, tales como *unidades retributivas*, *puntos* u otras, cuya equivalencia en dinero se establezca oportunamente.

Los niveles o grados, en cambio, son dos modos de análisis alternativos y complementarios de la estructura salarial. El análisis según niveles toma en cuenta los *niveles organizativos* de los puestos de trabajo en la estructura organizativa, mientras que los *grados* se refieren a grados salariales en algunos casos y categorías escalafonarias en otros.

El primero de los casos, el análisis según niveles de los puestos, permite representar los valores salariales asignados a los puestos según la clasificación ocupacional de los mismos. Como es frecuente que los niveles organizativos se representen en escalas de hasta diez niveles, la estructura salarial se muestra de manera bastante agregada. Este tipo de representación muestra el reflejo salarial de la valoración o importancia de los puestos de trabajo, sin tomar en cuenta las características de los eventuales ocupantes de los mismos. Es un criterio utilizado con bastante frecuencia en el sector privado y en las estructuras salariales diseñadas para proyectos que requieren de contrataciones temporales según especialidades.

La segunda manera de representar la estructura salarial tiene que ver con los *grados salariales* o las *categorías escalafonarias*.

Las categorías escalafonarias son los criterios de valoración de las personas que prevén los regímenes de personal o escalafones (mucho más frecuentes en las administraciones públicas que en las privadas), mediante los cuales se asignan los salarios básicos y, a veces, otros adicionales a éstos. Las categorías escalafonarias –como las denominaremos en lo sucesivo– suelen tener, asociados, requisitos de los perfiles profesionales de las personas, tales como educación, experiencia y otros, y, también, indicaciones acerca de la naturaleza de las funciones que tales personas deberían cumplir. Así, por ejemplo, es frecuente encontrar categorías escalafonarias tales como “Profesional II”, que están definidas principalmente por el requisito de ser profesional de determinadas características, y también “Director”, que está establecida a partir de las funciones que se deberían cumplir. En todos los casos, las categorías escalafonarias se relacionan con el sistema salarial a partir de un valor salarial asociado. En los escalafones simples, los valores salariales están asociados a una única categoría, mientras que en los escalafones complejos las categorías se asocian a estos criterios adicionales, generalmente denominadas agrupamientos. Ambos casos están ejemplificados en el cuadro 8 siguiente.

ESCALAFONES SIMPLES Y COMPLEJOS

| ESCALAFON SIMPLE | | ESCALAFON COMPLEJO | | | | | |
|-------------------|----------------|--------------------------------|----------------|---------------|----------------|-------------|----------------|
| CATEGORIA O GRADO | VALOR SALARIAL | CATEGORIAS SEGUN AGRUPAMIENTOS | | | | | |
| | | A ADMINISTRATIVO | | P PROFESIONAL | | D DIRECTIVO | |
| | | CATEGORIA | VALOR SALARIAL | CATEGORIA | VALOR SALARIAL | CATEGORIA | VALOR SALARIAL |
| 1 | 10 | A-1 | 4,04 | P-1 | 5,08 | D-1 | 7,11 |
| 2 | 9 | A-2 | 3,06 | P-2 | 5,54 | D-2 | 6,39 |
| 3 | 7 | A-3 | 2,85 | P-3 | 4,04 | D-3 | 5,69 |
| 4 | 5 | A-4 | 2,25 | P-4 | 3,06 | D-4 | 4,04 |
| 5 | 4 | A-N | 2,00 | P-N | 2,54 | D-N | 3,21 |

Cuadro 8


En el ejemplo de escalafón complejo, que tiene tres agrupamientos (suerte de sub escalafones) los agrupamientos Administrativo y Directivo están definidos a partir de criterios asociados a la función que se debe cumplir en la estructura organizativa, mientras que el agrupamiento Profesional se refiere también a requisitos del perfil de las personas o los puestos. Obsérvese que las categorías, en este ejemplo, no son equivalentes desde el punto de vista salarial, ni en los montos ni en cuanto al ritmo en que crecen entre las mayores y las menores. Un análisis de estructura salarial según categorías, en un caso como éste, sólo puede hacerse para cada uno de los agrupamientos por separado, ya que no son directamente comparables entre sí. Sin embargo, si se trata de un mismo régimen de recursos humanos o de una misma institución, es preciso analizar la estructura salarial como conjunto. Para ello es preciso realizar la normalización del escalafón.

Normalización analítica de escalafones y construcción de “escalafones virtuales”


Normalizar escalas salariales diferentes es una operación técnica que consiste en traducirlas a una escala común, a los efectos de compararlas o representarlas en forma consolidada. Estas escalas diferentes pueden ser los agrupamientos de un mismo escalafón, como en el ejemplo que figura en el cuadro 8 anterior, o diversos escalafones. La normalización más simple consiste en establecer una escala única, cuyos valores llamaremos convencionalmente *grados salariales*, definidos por el hecho de tener valores salariales diferentes. El cuadro 9 siguiente muestra un ejemplo de normalización del escalafón complejo registrado en el cuadro 8 anterior.

NORMALIZACION DE UN ESCALAFON COMPLEJO SEGUN GRADOS SALARIALES

| VALOR SALARIAL | CATEGORIAS Y AGRUPAMIENTOS | | | GRADO SALARIAL ASIGNADO |
|----------------|----------------------------|-------------|-----------|-------------------------|
| | ADMINISTRATIVO | PROFESIONAL | DIRECTIVO | |
| 7,11 | | | D-1 | 12 |
| 6,37 | | | D-2 | 11 |
| 5,69 | | | D-3 | 10 |
| 5,08 | | P-1 | | 9 |
| 4,54 | | P-2 | | 8 |
| 4,04 | A-1 | P-3 | D-4 | 7 |
| 3,06 | A-2 | P-4 | | 6 |
| 3,21 | | | D-N | 5 |
| 2,85 | A-3 | | | 4 |
| 2,54 | | P-N | | 3 |
| 2,25 | A-4 | | | 2 |
| 2,00 | A-N | | | 1 |



Valores salariales diferentes encontrados



Escala virtual

Cuadro 9

Los valores salariales diferentes encontrados, de mayor a menor, figuran en la columna de la izquierda, y luego las categorías correspondientes de los diferentes agrupamientos del escalafón. La columna de la derecha contiene una lista de *grados salariales*, también de mayor a menor, que consta de doce grados simplemente porque se encontraron doce valores salariales diferentes en el ejemplo. Esta escala de grados salariales constituye, de hecho, un “escalafón virtual” que, si se aplicara, sólo representaría una denominación diferente o adicional a las categorías escalafonarias existentes. Sin embargo, tiene la ventaja que permite compararlas y representar la estructura salarial del escalafón como conjunto.

Los grados salariales, además de instrumentos técnicos para la normalización y análisis de las estructuras salariales basadas en escalafones existentes mediante la construcción de escalafones virtuales, pueden ser utilizados para el diseño de políticas y, cuando se implementan de manera formal, dejan de ser escalafones virtuales para ser escalafones reales simples, como el ejemplificado en el cuadro 8 anterior.

Congruencia ORH o relación entre niveles de puestos y grados salariales

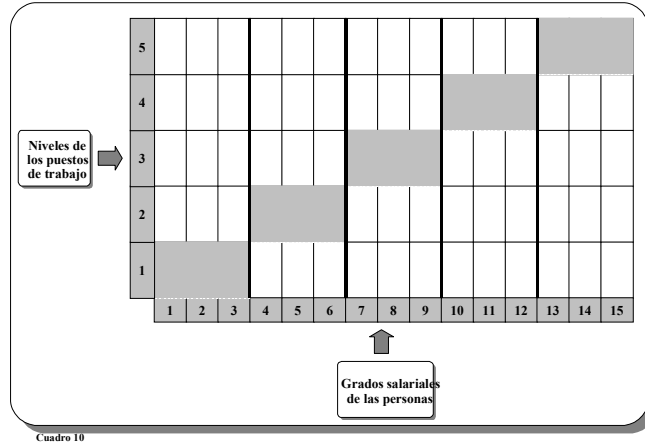
Uno de los aspectos esenciales de la articulación entre las gestiones de administración de estructuras organizativas y de administración de los recursos humanos es la congruencia entre la importancia de los puestos de trabajo y la valoración de las personas que los ocupan o debieran ocuparlos. Es de esperar que los puestos de mayor nivel de responsabilidad tengan mayores requisitos y exigencias y, también, que el sistema salarial contemple la retribución de estas responsabilidades y exigencias. Por otra parte, las personas son valoradas según sus características personales, tales como formación, experiencia, conocimientos, habilidades, desempeños anteriores y otros. Estos criterios son aplicados *a las personas*, no a los puestos que ocupan o podrían ocupar, y también tienen que ser contemplados por la gestión de recursos humanos y considerados en el sistema salarial.

El primero de los aspectos se refiere a la *valoración de los puestos de trabajo*, y es materia de la administración de estructuras organizativas. En segundo de los aspectos se refiere a la *valoración de las personas* y es materia de la administración de recursos humanos. La valoración de los puestos de trabajo produce la asignación de un *nivel organizativo* a los mismos, con independencia de las personas que los ocupen o podrían hacerlo. La valoración de las personas produce la asignación de una *categoría escalafonaria* o, según el sistema que se emplee, *grado salarial* a las personas.

Resulta evidente que se trata de dos políticas íntimamente relacionadas pero muy diferentes, en un caso se trata de puestos de trabajo y en el otro de personas. Sin embargo, es obvio que debe existir cierta congruencia entre ambas: no sería muy razonable que las personas que tienen las categorías escalafonarias más altas ocupen los puestos de trabajo de menor nivel y viceversa. Esta relación es la *congruencia ORH* (congruencia organización-recursos humanos).

En el diseño de las políticas salariales la congruencia deseable o permitida se establece a través de la estructura salarial, determinando los niveles organizativos que se consideren aceptables, como se refleja en el cuadro 10.

CONGRUENCIA ORH



En el ejemplo puede verse que se considera aceptable que las personas que tengan asignados grados salariales entre 1 y 3 (o categorías escalafonarias equivalentes a ellos) puedan ocupar puestos de trabajo de nivel organizativo 1; que las personas con grados 4 a 6 puedan ocupar puestos de nivel 2 y así sucesivamente.

ANÁLISIS DE LA COMPOSICION SALARIAL

Suele decirse que lo más importante, después de cuánto a uno le pagan, es por concepto de qué le pagan. Sin duda, no es lo mismo percibir sumas fijas que variables, ni, si se trata de ambos casos, que las proporciones de salarios fijos sean bajas o altas respecto de los variables. También es cierto que importa mucho si la retribución está asociada a los resultados logrados, al tiempo de trabajo aportado, al tipo de tarea realizada o, en cambio, a cuestiones tales como la antigüedad laboral, al hecho de disponer de título profesional o a la circunstancia de tener que trabajar en condiciones desfavorables o riesgosas. A veces, parte de la retribución está asociada a la eficiencia en el desempeño o a la calidad del trabajo y adquiere la condición de premio individual o colectivo; otras veces los premios se establecen por cosas tales como el presentismo, generalmente con el objeto de penalizar las ausencias consideradas injustificadas.

En la mayoría de las instituciones el salario de la mayoría de las personas está conformado por varios de estos conceptos, en casos extremos tantos, que la lista no cabe completa en el recibo de sueldo. Esta lista de conceptos diferentes por los que las personas pueden percibir sus remuneraciones es la *composición salarial*.

A través del análisis de la composición salarial pueden observarse aspectos muy importantes de la política de recursos humanos de las instituciones (adicionales a los que se detectan mediante el análisis de las estructuras salariales), tales como si existen políticas relativas a los méritos e incentivos y la importancia real que tienen, los criterios para retribuir, si los hay, responsabilidades asociadas a la importancia de los puestos de trabajo o el ejercicio de la jefatura de unidades organizativas en la estructura, políticas sobre el estímulo a la formación y la capacitación y muchas otras. En realidad, las reglas de juego sobre la composición salarial son una suerte de expresión, en forma de números y fórmulas de cálculo, de las políticas sobre recursos humanos, mientras que el análisis de la composición de los salarios realmente pagados es una excelente radiografía de las políticas de recursos humanos efectivamente aplicadas. Esta es una de las razones por las que, en las discusiones salariales, se discute siempre mucho más que cuestiones salariales.

Las categorías conceptuales más simples para el análisis de la composición salarial se refieren a los conceptos de salario mínimo o “piso” salarial y los complementos de ese mínimo, usualmente llamados “adicionales”. Aunque la retribución mínima que puede ser percibida es una cuestión de política salarial y de situaciones de hecho, en la gran mayoría de los salarios que perciben los asalariados está bastante claro qué parte corresponde a este piso retributivo y cuáles son aspectos adicionales que se retribuyen por causas diversas.

Desde el punto de vista de los regímenes jurídicos, el piso salarial puede ser considerado *salario mínimo*, como ocurre en las legislaciones laborales de la mayoría de las sociedades, según normas reglamentarias sobre personal más específicas, como muchos estatutos o escalafones puede conformar el *salario básico*, y, de la misma manera, pueden hacerse otras distinciones de tipo jurídico. Sin embargo, desde el punto de vista del análisis técnico, y más allá de los criterios normativos que lo sustenten en cada caso, los salarios mínimos de los diferentes grados o categorías de personal pueden ser representados como los pisos salariales de la estructura salarial y los adicionales como los rangos, siendo la composición la suma de ambos.

Los conceptos por los que se realizan los pagos surgen de las diversas circunstancias que les han dado lugar, tales como negociaciones gremiales, normativas externas a las instituciones, estatutos o regímenes de recursos humanos y otros. Estos conceptos, que figuran en los recibos de sueldo, son los *conceptos de pago* (también llamados *conceptos de liquidación de sueldos*), que tienen entidad administrativa y normativa.

En algunos sistemas salariales complejos de las administraciones públicas suele haber cientos de conceptos de pago diferentes, y, si se toman en cuenta administraciones completas, que incluyan regímenes docentes, de salud, servicios exteriores, policías, fuerzas armadas, empleados administrativos, funcionarios, investigadores científicos, cada uno de ellos con sus normas y reglas de juego propias, que se reflejan en los respectivos sistemas salariales, los diferentes conceptos por los que la gente cobra sus sueldos pueden ser miles.

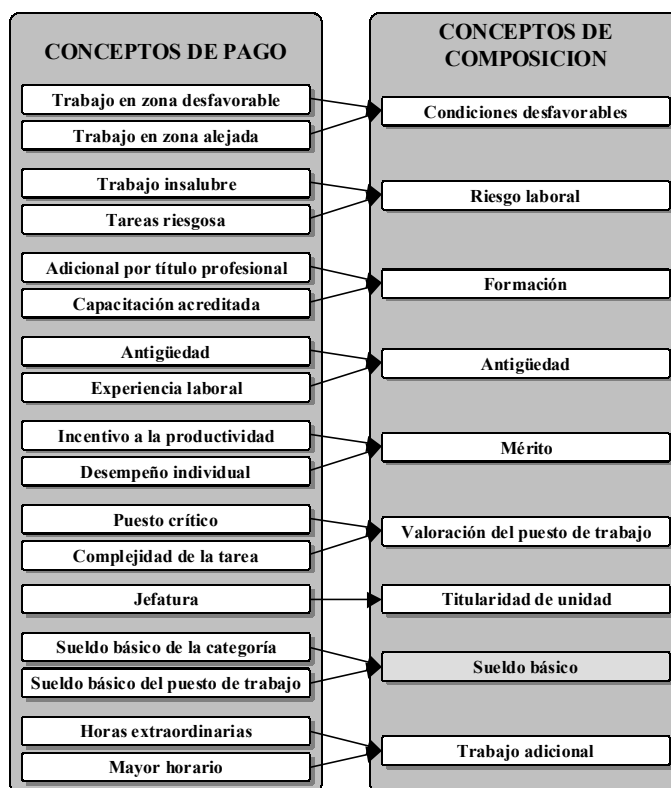
En el sector privado, las restricciones que establecen las regulaciones externas a las empresas sobre las relaciones laborales, y de las normas que establecen las casas matrices de las organizaciones multinacionales, y de las diversidades de criterios que surgen en las pequeñas empresas familiares, entre otras muchas cuestiones, hacen que la diversidad de conceptos de pago y de criterios para calcularlos sea muy grande.

Sin embargo, cuando se analizan los sueldos de grandes organizaciones públicas y privadas se observa que esta enorme diversidad de conceptos de pago puede ser agrupada en algunas pocas categorías analíticas, que denominaremos *conceptos de composición salarial*.

Conceptos de pago y conceptos de composición salarial

Los conceptos de composición salarial permiten agrupar diversos conceptos de pago en categorías más o menos homogéneas, según la finalidad que se persiga, según su naturaleza. De esta manera, conceptos similares de uno o más regímenes salariales pueden ser traducidos a una denominación común. El cuadro 14 siguiente ilustra esta relación.

RELACION ENTRE CONCEPTOS DE PAGO Y CONCEPTOS DE COMPOSICION SALARIAL



Cuadro 14

En el cuadro puede observarse que la clasificación de conceptos de pago con conceptos de composición, como cualquier criterio clasificatorio, incluye los aspectos que se quieran resaltar o esconder. En el criterio utilizado en el ejemplo se resalta la diferencia entre condiciones desfavorables, tales como el trabajo en zonas alejadas del lugar de residencia, de aquellos pagos que se efectúan como compensación por trabajar en situaciones de riesgo laboral, que pueden poner en riesgo la vida o la salud, como es el caso de los médicos y enfermeros, que deben permanecer en ambientes más propicios a los contagios, o los bomberos, que corren más riesgos de lesionarse que los empleados contables.

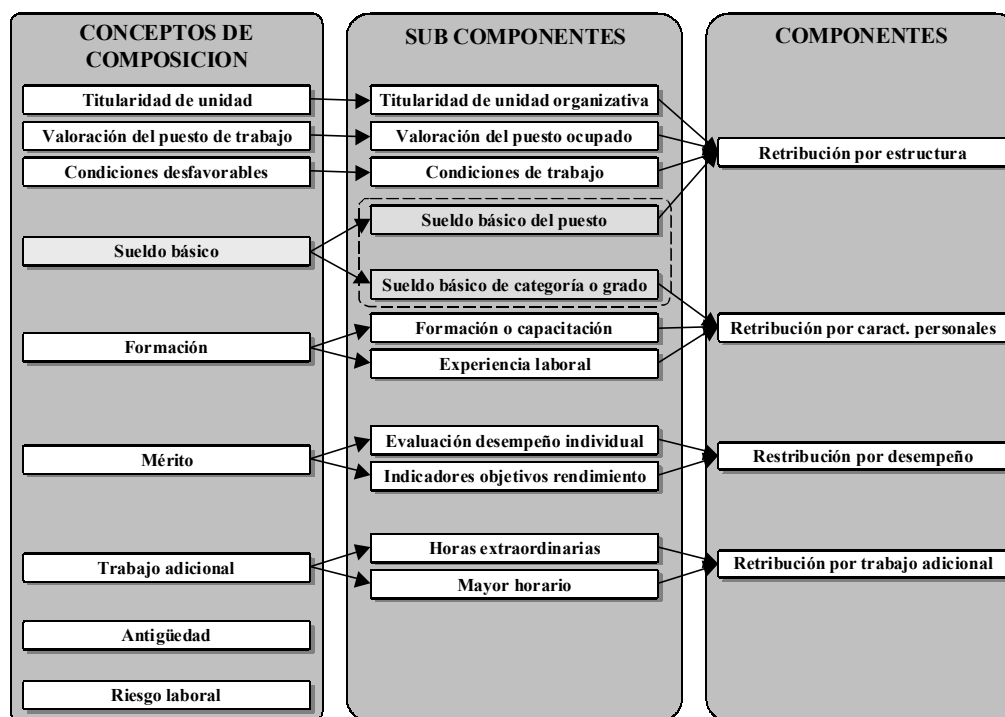
En el ejemplo no se diferencia, en cambio, entre las retribuciones por tener título profesional de aquellas que surgen de acreditar cursos de capacitación, si bien son circunstancias diferentes.

Estas diferenciaciones, que surgen de los conceptos de composición utilizados, si cumplen funciones regulatorias, reflejan la *política sobre composición salarial*, aspecto esencial de la política salarial, y, si no forman parte de una política, serán los criterios de análisis y diagnóstico.

Componentes de la composición salarial

Los conceptos de composición salarial, sin embargo, pueden ser agrupados en categorías conceptuales que son útiles tanto para los análisis como la formulación de políticas en materia salarial. Estas categorías se refieren a que los salarios pueden ser percibidos en relación a la naturaleza de las funciones desempeñadas en la estructura organizativa, a las características o condiciones particulares de las personas, a la calidad y eficiencia en el desempeño y, finalmente, al mayor tiempo de trabajo. Prácticamente todas las retribuciones que perciben los asalariados pueden ser agrupadas en estas cuatro categorías, que llamaremos *componentes de composición salarial*. Para cada uno de ellos pueden identificarse *subcomponentes de composición*, según se muestra en el cuadro el cuadro 15 siguiente.

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DE LA COMPOSICIÓN SALARIAL



Cuadro 16

Las retribuciones asociadas a la estructura organizativa tienen que ver con las funciones que se desempeñen, con el lugar en la estructura que se ocupe, con el ejercicio de jefaturas o titularidad de unidades organizativas, con las condiciones en que se trabaje. Todos estos aspectos tienen en común que surgen de un análisis organizativo y no de situaciones de personas.

Los conceptos que se hayan asociado a las personas, en cambio, surgen de las políticas y los criterios vigentes de reconocimiento y compensación de condiciones individuales, tales como el grado de capacitación y formación o la antigüedad y experiencia laboral.

Las retribuciones asociadas a la estructura organizativa debieran ser percibidas por las personas según la situación en que se encuentren en cada momento en la estructura. Por ejemplo, las retribuciones por zona alejada debieran dejar de ser percibidas cuando se vuelve a trabajar en una zona cercana, y las retribuciones por titularidad de unidades organizativas debieran dejar de percibirse cuando las personas dejan las jefaturas, ya que corresponden a nuevo jefe. Las retribuciones dependientes de las características individuales, por el contrario, debieran asociarse a las personas, con independencia del puesto de trabajo que ocupen en la estructura organizativa.