

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE:

- **INGENIERO EJECUCION EN GESTION PUBLICA**
- **ADMINISTRADOR PUBLICO**

**TEMA : “SISTEMAS DE FIJACION DE
REMUNERACIONES”**

**PROFESOR GUIA:
SR. LUIS ROMERO ECHEVERRIA**

NOMBRE DE LOS ALUMNOS:

**ANAIZ BRICEÑO FARUK
CARRASCO VIDAL LUIS
FIGUEROA RUBILAR CARLOS
GUTIERREZ RAMIREZ EDUARDO
MARCHANT CELEDON VIOLETA
RUBIO CACERES LUIS
SALAS NUÑEZ RICARDO
VALLEJOS MATAMALA SANDRA
VALLEJOS VALLEJOS MOISES**

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
PRIMERA PARTE	5
CAPITULO I.....	5
MARCO HISTORICO DEL TRABAJO.....	5
CAPITULO II.....	13
<i>MARCO TEÓRICO, TEOLÓGICO Y FILOSÓFICO DEL DESARROLLO DEL TRABAJO.....</i>	13
LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA	19
<i>EL TRABAJO EN EL FUTURO.....</i>	35
SEGUNDA PARTE	47
CAPITULO III.....	47
SISTEMA DE SALARIOS.....	47
CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE SALARIOS	49
LIBERTAD ECONÓMICA	51
DESARROLLO DEL PROLETARIADO.....	53
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO ASALARIADO.....	54
<i>IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA CONGRUENTE DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL PRESENTE.....</i>	55
SALARIOS ABSOLUTOS Y RELATIVOS	56
DESIGUALDADES EN SUELDOS Y SALARIOS.....	57
CAPITULO IV.....	61
<i>ADMINISTRACION DE SALARIOS.....</i>	61
EL CARÁCTER MULTIVARIADO DEL SALARIO	62
<i>ANÁLISIS DE CARGOS.....</i>	74
<i>CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE CARGOS.....</i>	74
OBJETIVO DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS.....	75
LA PARTICIPACIÓN DE LOS SINDICATOS EN LA EVALUACIÓN DE CARGOS	76
CRITICA A LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS	77
SELECCIÓN DEL TIPO DE PLAN	78
CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO PLAN.....	79
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS.....	83
MÉTODO DE LA COMPARACIÓN SIMPLE O DE JERARQUIZACIÓN.....	84
MÉTODO DE LAS CATEGORIAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN	86
MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS.....	88
MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES	91
INVESTIGACIONES DE SALARIOS	92
CONCLUSIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS CUATRO SISTEMAS BÁSICOS	93
SISTEMA DE FIJACIÓN DE REMUNERACIONES EN BASE A INCENTIVOS	97
DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS.....	100
ESCALA DE PAGOS DIFERENCIALES EQUITATIVOS DEL TRABAJO.....	103

CURVAS DE MADUREZ	110
DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	112
IMPACTO DE LAS REMUNERACIONES.....	114
POLÍTICA SALARIAL	116
TERCERA PARTE.....	121
CAPITULO V	121
<i>EXPERIENCIA EN OTROS PAISES SOBRE FIJACION DE REMUNERACIONES</i>	<i>121</i>
EXPERIENCIA EUROPEA EN EL SECTOR PRIVADO.....	121
EXPERIENCIA JAPONESA EN EL SECTOR PRIVADO.....	122
EXPERIENCIA NORTEAMERICANA EN SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE	
REMUNERACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO.....	125
SISTEMA ACTUAL DE FIJACIÓN DE REMUNERACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO	
CHILENO.....	131
CAPITULO VI.....	148
<i>LA REFORMA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR</i>	
<i>PUBLICO CANADIENSE.....</i>	<i>148</i>
REMUNERACIONES Y RECOMPENSAS.....	148
CUARTA PARTE.....	153
CAPITULO VII	153
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>153</i>
QUINTA PARTE.....	162
CAPITULO VIII	162
<i>ANEXOS.....</i>	<i>162</i>
EJERCICIO PRÁCTICO DE DESCRIPCION Y EVALUACION DE CARGOS.....	162
REFERENCIAS DE CONCEPTOS	193
Salarios.....	199
Administración de Personal y Recursos Humanos.....	199
Ni Apocalísticos ni Integrados	199

Agradecimientos:

A nuestras queridas familias por su comprensión y apoyo; a la Universidad que nos dio la oportunidad de hacer crecer nuestro conocimiento para transformarnos en profesionales de excelencia; y en forma muy especial a nuestro profesor guía y amigo don Luis Romero Echeverría, quién sin su orientación y consejo oportuno, esta tesis de titulación jamás hubiese podido dar a su término.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis forma parte del proceso de exigencias académicas que la Universidad nos ha impuesto para optar al Título Profesional de nuestra carrera en el ámbito de la Administración Pública.

El propósito esencial de este documento es mostrar y analizar a través de un proceso investigativo, los distintos **SISTEMAS DE FIJACIÓN DE REMUNERACIONES** que utilizan las organizaciones para mejorar la administración o aplicación de sueldos y salarios.

Para el logro del objetivo descrito, nuestro grupo, constituido por nueve integrantes a recurrido a la consulta masiva de textos especializados, que han ido orientando e incrementando nuestro conocimiento sobre los distintos tópicos necesarios para comprender y dilucidar de mejor manera la evolución que a tenido a través de la historia, el tema central de esta tesis. En este punto queremos detenernos brevemente para señalar que el itinerario recorrido en esta materia, a sido muy amplio - desde la Grecia clásica, las civilizaciones caldea, hebrea, romana y el cristianismo primitivo, pasando por el medioevo, el renacimiento y el desarrollo del capitalismo industrial, hasta llegar al despliegue actual de la cibernética y la automatización, e incluso proyectando las visiones del futuro.

El otro propósito que se persigue, es que esta tesis se constituya en una guía práctica de consultas para quienes tengan interés en el tema ya sea por una exigencia académica o por quienes deseen tener un mayor acervo cultural.

La estructura general de este documento esta constituida por cinco partes principales que a su vez están subdivididas en capítulos en los cuales vamos desarrollando los distintos temas. En la primera parte se desglosa la historia, teoría y filosofía del trabajo desde una perspectiva cultural; la segunda parte esta referida al marco teórico para la determinación y fijación de las remuneraciones; en la tereera parte hacemos un desarrollo del conocimiento empírico de las variables que inciden para la fijación de las remuneraciones e incentivos; la cuarta parte contiene las conclusiones que hemos extraído, las

cuales buscan responder las interrogantes planteadas en el objetivo de la investigación; y por último, la parte quinta en la cual adjuntamos los anexos que complementan diversos tópicos de la presente disertación escrita.

Una aclaración importante que el lector debe conocer dice relación con las visiones que intentamos mostrar en este trabajo, las cuales no se limitan al ámbito de nuestro país, sino que tienen un alcance que va mas allá de él, mejor dicho, es de carácter global donde se consideran realidades de otros países, que permiten obtener una concepción mas amplia de algunos de los nuevos estilos de gestión existentes, tanto en el sector público como privado.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

MARCO HISTORICO DEL TRABAJO

La expresión trabajo hace referencia a una operación propia del hombre y su realidad encierra un contenido humano esencial. En la antigüedad predominó una concepción degradante del trabajo material productivo el cual era propio de los esclavos. La esclavitud fue la institución universal del mundo antiguo, más de una tercera parte de los habitantes de Atenas eran esclavos y en Roma no era distinto, al menos antes de la influencia del cristianismo. El mismo esclavo no era considerado persona, pues se diferenciaba en su naturaleza del hombre libre. “Así como algunos hombres son por naturaleza libres - decía Aristóteles - otros son por naturaleza esclavos”. Aunque no se puede decir que los hombres libres de la antigüedad practicaban el ocio, ya que estaban ocupados en múltiples actividades, como la guerra, la política, el deporte, el culto a los dioses, la administración de los bienes, la especulación, etc., lo cierto es que había una escisión profunda en la consideración del trabajo del hombre, una contraposición radical entre actividad liberal y material y, por ende una base desintegradora de la sociedad y de la cultura que todavía no se ha superado plenamente.

Aquella consideración de la esclavitud como natural, que ya en Platón se mitigaba al fundarla en el proceso educativo y no como condición propia de ciertos hombres, aunque siempre necesaria para la sociedad, comenzó a ceder a causa del cristianismo. El clamor de San Pablo en la Epístola a los Gálatas dice: “la fe llegada, todos somos herederos según la promesa, ya no hay esclavos y hombres libres”, es una afirmación radical de la identidad de la naturaleza humana.

Pero la historia nos muestra un avance lento de la libertad del trabajo humano. No se produce una transición de las situaciones de esclavitud a la libertad, sino hacia formas de servidumbres y esto sin que la esclavitud desaparezca por completo. La condición de siervo constituyó la característica dominante del trabajo material productivo desde el siglo IV, en que se forman los colonatos del bajo Imperio Romano, a lo largo de la Edad Media hasta la total liberación de los siervos en las edades Moderna y Contemporánea. El siervo, ciertamente era persona e incluso en general hombre libre, pero precisamente el tipo de libertad que se le niega es la de trabajar en forma independiente. Su trabajo es forzoso, estaba adscrito a la tierra o a servicios domésticos del señor feudal, y su condición servil era hereditaria.

Al lado de la servidumbre siguieron subsistiendo formas de esclavitud. El tráfico de esclavos fue objeto comercial de empresas mercantiles de los siglos XVI y XVIII. Como dato significativo, la abolición de la esclavitud en Estados Unidos tuvo lugar en 1865, después de la Guerra de Secesión. Con lo cual se puede afirmar que la condición general del trabajo para grandes masas de población hasta épocas recientes se manifiesta como falta de libertad. Hasta la segunda mitad del siglo XIX, por ejemplo, no fue decretada la abolición de los siervos agrícolas en Rusia.

Al lado de trabajos forzados de esclavos y siervos se daban formas de trabajo libre; en este aspecto, frente a una economía agraria sometida al dominio feudal, la concentración de la población en la Edad Media se daba en Burgos o Ciudades y en ellas se favorecía la libertad.

En los Burgos o Ciudades se desarrollaron los gremios que, por lo menos en su época de esplendor, fueron las primeras organizaciones profesionales montadas sobre el trabajo de hombres libres. Esta herencia de libertad gremial, el inusitado crecimiento demográfico del siglo XVIII, la intensificación de la concentración urbana, la revolución tecnológica que genera el industrialismo y sobre todo, la nueva conciencia de libertad que cristaliza en las ideologías liberales económicas, jurídicas y políticas de los siglos XVIII y XIX dieron lugar a una explosión de libertad sin parangón en la historia. En lo sucesivo, desde el siglo XIX hasta nuestros días, el gran problema del trabajo no

será la libertad general y externa, sino la justicia, pues la libertad sin justicia alumbraría la masificación proletaria, planteando en toda su agudeza la llamada cuestión social, cuyos problemas manifiestan partes de las crisis de la humanidad al llegar el siglo XXI.

El hombre pone la naturaleza a su servicio, a través de su trabajo, para evadir el hambre y la miseria.

El concepto de trabajo latente en el pensamiento social de los filósofos medievales supone la plena aceptación de la Fe Cristiana y el dogma de la Iglesia aceptando connotaciones ambientales, exaltándolo por un lado como deber natural del hombre y por otro como deber de práctica de la caridad, manteniéndolo a distancia respecto de sí mismo, el trabajo es un medio y en sí mismo carece de valor. También hallamos en el pensamiento medieval la separación que Griegos y Romanos hicieron entre trabajo intelectual y trabajo manual, con su respectiva jerarquía, aunque moderada por la consideración cristiana de la dignidad de todo trabajo y del derecho y deber a trabajar, parece difícil contabilizar de esta manera dos enfoques tan diversos del trabajo y de su concepto. Pero no es tanta la contradicción si suponemos que pensadores como Santo Tomás a la vez que adherían a la fe cristiana, estaban también inmersos en una sociedad tan dividida por tensiones políticas y con los recurrentes conflictos entre el comercio y los terratenientes, donde distintos grupos, artesanos, siervos y señores eclesiásticos, deberían justificar con mucha filosofía sus derechos y pretensiones en la sociedad.

En el siglo XI, por ejemplo Adalberto de León, postula una división tripartita, de los Estados, entre oradores (eclesiásticos), defensores (guerreros) y labradores (agricultores).

La Historia del trabajo se ha ido desarrollando en dos tendencias contrastante: la alienación y la humanización. El hombre en sí es una síntesis de su propia historia, estos conocimientos-costumbres de distintas épocas sobre el trabajo se han ido sedimentando a su cosmovisión y a su sensibilidad, elementos extraídos de los conceptos greco-romano del trabajo, del concepto cristiano, del concepto crítico nacido de Marx y aquel elaborado por la psicología

industrial. Aunar estos distintos y similares conceptos sobre el trabajo es labor del pensamiento social a través del estudio en las distintas ciencias sociales.

En 1870 el Capitalismo entra en una larga depresión, en un marco de una Economía de libre Mercado, emergiendo en 1895-1896 en forma de Capitalismo monopólico totalmente consolidado. En estos años fue cuando Frederic Taylor se hace presente colocando la piedra para su concepción “científica” de la Administración, sentando las bases destinadas a maximizar la producción del trabajo y minimizar sus costos. Pero aunque Taylor ha sido considerado como uno de los Padres de la Administración Científica, todos los avances y logros obtenidos por Taylor sólo consideran mediciones en la Productividad versus Tiempo. “Porque cuanto mayor es la utilización de la capacidad de producción en una planta, es decir, cuanto mayor es el número de productos que salen en un lapso de tiempo dado y más rápidamente se amortiza el capital, entonces menor es el costo por unidad de producto y mayor la competitividad de la Empresa”.

Los empresarios y personas encargadas de la administración se sentían identificadas con Taylor y seguían su línea para lograr mayor producción, pero en el otro extremo se encontraba la clase obrera quienes se oponían y calificaron al Taylorismo en las empresas como una Organización del Surmenage. Posteriormente el pensamiento de Taylor fue rechazado por otros países y motivó a realizar otras investigaciones que consideraban la aplicación de la mano de obra, pero también se consideraba al trabajador como ser humano y no sólo como fuerza de trabajo, también se estipuló que al tener una buena productividad se justificaba un aumento en el sueldo, siempre que disminuya el costo por unidad y éste a su vez sea superior a lo que se incrementará en el sueldo.

Uno de los elementos de la administración científica mas importante es la “idea de la tarea”, los trabajos de los empleados son planeados por los administradores con anticipación y cada empleado recibe instrucciones sobre el trabajo que debe desarrollar y como debe desempeñarlo, además se empieza a incentivar para que los desarrolle mas rápidamente.

El cambio de la administración empírica a la administración científica no sólo lleva un estudio para que el trabajo se haga más ágilmente, ni para implementar nuevas herramientas, sino también un cambio completo en la actitud mental de los empleados hacia el trabajo y hacia los empleadores. Este cambio requiere de mucho tiempo y de conversar para convencer a los trabajadores de la gran ventaja que se obtendrá cooperando con sinceridad en su trabajo, con los encargados de la administración.

La ciencia se ha ido desarrollando mediante estudios muy sencillos, midiendo tiempo y movimientos que requieren los trabajadores para realizar su trabajo y de acuerdo a esto se ha ido perfeccionando la forma de realizar el trabajo, para disminuir el tiempo empleado en las diversas funciones desempeñadas, como conclusión se ve el mejor método y se convierte en estándar para continuar enseñándolo a los demás, hasta que sea reemplazado por otro método mejor.

Existe otro tipo de investigación de la administración científica que debe recibir especial atención y es el estudio de los problemas que atañen al trabajador; es cierto que la ciencia por ser exacta, es difícil que penetre en el ser humano ya que éste es muy complejo, pero al menos hay que establecer parámetros generales que se puedan aplicar al común y a la mayoría de los trabajadores. Cuando se definen estos parámetros claramente tienen un gran valor como guía para el trato con los hombres. Tal vez una de las leyes mas importantes ya mencionadas sea el efecto de la idea de la tarea que tiene sobre la eficiencia del trabajador. Esta, se ha convertido en un elemento importante del mecanismo de la administración científica. Esta ley conocida como “*administración por tareas*”, plantea que el trabajador promedio trabaja con mayor satisfacción tanto para él como para su empleador cuando se le da una tarea definida que deberá cumplir en un determinado tiempo. Es aquí donde se comete un gran error, la importancia que se le da al factor tiempo, provoca una gran presión psicológica y física en el trabajador limitándolo además de usar su iniciativa. Posteriormente a esta idea se aportó una teoría moderna de organización industrial que contrasta el enfoque mecánico funcional y el enfoque centrado en la conducta humana.

Para sintetizar se hace una diferencia entre el trabajo manual e intelectual, se crean empresas con la convicción de puestos de trabajos, cada uno desempeñando una tarea coordinada y jerarquizada, se considera la mano de obra sólo como un mecanismo, debiéndose adaptar a los requerimientos de la organización, las órdenes son verticales de arriba hacia abajo y la única comunicación de abajo hacia arriba es el cumplimiento de las tareas realizadas, sin tener que aportar nada más, ya que el pensar se limita y el deber de los trabajadores es no pensar, sino ejecutar.

Se debe mencionar que el Taylorismo lleva al capitalismo industrial a su máxima expresión, considerando que en esa época no existían estudios válidos sobre comportamiento organizacional (que se encarga de estudiar y aplicar los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones), los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Además Taylor descuida procesos esenciales en la relación hombre-trabajo (físicos, psicológicos, sociales, microsociológicos: fatiga, tensión nerviosa, monotonía, adaptación al trabajo y al cambio técnico, influencia del grupo, reacción a objetivos, normas y valores, etc.). Todo esto conlleva a una enfermedad antes conocida como Surmenage y ahora llamada estrés.

Los seres humanos trabajan sólo para el provecho de otro ser humano, se trata de entregar un mínimo de esfuerzo, ingenio y eficacia. Pero desde Bartolomé De las Casas hasta Federico Engels, ha existido una corriente de pensamiento humano que ha querido explicar la actitud frente al trabajo. Hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX comienzan a surgir iniciativas a fin de comprender las condiciones de productividad humana.

El ingeniero Frederic Taylor decía que del obrero sólo interesa su capacidad de rendimiento. Pero, para Elton Mayo el esfuerzo humano es la consecuencia de factores que no se descubren y llega a la conclusión que el conocimiento de esos factores permiten modificar la productividad individual.

Como consecuencias de la Primera Guerra Mundial, fue necesario incrementar la producción, para tales efectos el Gobierno de Gran Bretaña

comenzó a investigar las condiciones de productividad de los obreros industriales, llegando a florecer antes que en otros países la Psicología Industrial. De esta forma los psicólogos profesionales invadieron los talleres y comenzaron a medir la fatiga y las reacciones de los obreros, dentro de las mismas industrias. Estos científicos de la psicología pasaron a ser una herramienta casi Tayloriana, que recibe un salario para cumplir con metas productivas dispuestas por las empresas. Estos lograron un éxito en Europa y en Estados Unidos consagrándose a metas productivas y en ese marco se le dio gran importancia a la motivación de los trabajadores, su actitud hacia la empresa, a su satisfacción en el trabajo, su relación con sus jefes y compañeros. Viteles (1932) declaró un principio que dice: *“si existe un conflicto entre eficiencia y valores humanos el psicólogo debería sacrificar la eficiencia”*.

Cuando la administración empresarial llega a su límite, la psicología industrial nos entrega una respuesta crítica del Taylorismo, tiene en cuenta que los miembros de la organización traen a ella actitudes, valores y objetivos, y han de ser motivados o inducidos a participar, es común el conflicto entre sus objetivos y el de la organización, lo cual exige considerar los fenómenos del poder en la explicación del comportamiento. En este marco se insertan las investigaciones en torno a la burocracia, relaciones humanas, de mando, supervisión, y fenómenos del poder. Así nace la idea que debe existir una doble consideración del hombre como factor material de producción y al mismo tiempo como unidad psicológica y social. Estos dos aspectos sirvieron para desligar al hombre de su alienación obrera, que es relacionarse con el carácter repetitivo del mismo, con la supervisión estricta, con hacer parte de un producto y no la obra completa y con poca oportunidad para relacionarse con los demás, comprobando el grado de contacto social del trabajo, el grado que el trabajador utiliza su inteligencia e iniciativa, su reconocimiento por los otros, que el trabajo esta bien hecho, la posibilidad de desplegar sus propias habilidades y alcanzar un cierto margen de libertad y la posibilidad de promoción y progreso (Wilensky 1964).

El trabajador reacciona al cambio como obrero que es, ciertamente, pero también como jefe de familia, para que acepte el cambio, es necesario una actitud abierta respecto al porvenir y que en su interior sienta la idea de un

progreso que prohíba la conservación del presente, por tanto, que tenga sentido para él. Un salario justo, tiene una connotación ético social, un alto grado de adaptación social puede redundar en productividad e ingresos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO, TEOLÓGICO Y FILOSÓFICO DEL DESARROLLO DEL TRABAJO.

Otro aporte fundamental lo hace Max Weber a través de su investigación sociológica teniendo a la racionalización como su eje teórico principal y considerando que su gran tema es el origen y desarrollo del Capitalismo como forma racional de organización de la actividad económica. Este nos permite clarificar o comprender de mejor manera nuestra investigación sobre la evolución del Trabajo.

Daremos a conocer a continuación, el análisis que Weber realiza sobre el origen y desarrollo del Capitalismo, el cual está contenido en los dos ensayos que conforman "*La Ética Protestante*" y el "*Espíritu del Capitalismo*". En ellos se sustenta la tesis de Weber sobre la génesis del Capitalismo como sistema social, a partir de las regulaciones del comportamiento que proviene de una cierta ética religiosa.

Como es sabido, gran parte de la obra intelectual de Weber gira en torno a la conceptualización, interpretación y discusión del Capitalismo como proceso histórico complejo y como forma de organización social de la actividad económica. Para este caso veremos de manera simplificada el aporte conceptual que el autor hace a través de la obra recién mencionada.

En primer lugar la Reforma Protestante lejos de ser una tendencia modernizadora que acompañara la gradual elasticidad de la Iglesia Católica

frente al capitalismo comercial, fue mucho más homogénea con el espíritu medieval que con el individualismo renacentista.

En segundo lugar debemos señalar que la Reforma profundiza las marcadas ambivalencias en el concepto económico y en la noción del trabajo pero a la vez se transforma en un poderoso fundamento doctrinario para el desarrollo del capitalismo.

Weber nos demuestra en su obra “la influencia de ciertas ideas religiosas en el desarrollo de un espíritu económico”, e insiste en que la Reforma no elimina el control eclesiástico sobre la vida diaria, sino que “repudia el control excesivamente blando... en favor de una regulación de toda la conducta que, penetrando en todas las ramas de la vida privada y pública, fue una carga infinita...”.

Es a partir de esta relación que podemos comprender el concepto de trabajo latente en la tradición del protestantismo y su relación ambivalente con el concepto típicamente capitalista de trabajo, entendido este último como capital humano o factor de producción.

Weber plantea que el capitalismo económico se desarrolla “mejor” en países con una ética protestante, pues los valores son coherentes. Esto último a partir de los siguientes supuestos que hemos desarrollado del estudio de su obra:

- a) Max Weber hace la comparación entre la religión Protestante y la Católica. Identifica ciertos valores que “muestran” de forma diferente ambas religiones. Para la religión protestante, la acumulación capitalista (riqueza), es una VIRTUD TERRENAL (sobrevaloración del dinero), con el fin de alcanzar la felicidad en el cielo. Por otro lado la vida se orienta fuertemente

al trabajo. En cambio la religión Católica, propone la pobreza material como una virtud (subvaloración del dinero). La vida terrenal es un conjunto de pruebas que hay que superar para obtener el cielo y la gracia después de la muerte. Así Weber plantea que en la filosofía protestante se encuentran elementos que potencian el surgimiento y desarrollo del capitalismo.

- b) El capitalismo como sistema económico, tuvo pleno desarrollo en aquellos países que tienen una ideología dominante protestante. Ejemplo de esto son las sociedades Norteamericana y Alemana. Al contrario ocurre en países con ideología Católica como Bolivia, en donde pese a la riqueza del país, no existe desarrollo.
- c) De lo anterior se desprende, que la idea de desarrollo de un país cualquiera no es sólo un problema de recursos, al anteceder lo ideológico a lo económico, el desarrollo debe ser precedido por un proyecto ideológico (motivaciones sociales) que guíe la toma de decisiones y produzca el desarrollo.

"La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo" desarrolla el proceso mediante el cual la acción capitalista racional se rutiniza en la forma de una conducta que es internalizada por el agente económico y que se expresa como el *"espíritu"* capitalista.

El Capitalismo es idéntico a la búsqueda de la ganancia, y ganancia permanentemente renovada, por medio de la empresa capitalista racional y continua.

La acción económica capitalista y la conducta del capitalista, descansa en la expectativa de ganancia por la utilización de oportunidades de intercambio, esto es, de oportunidades pacíficas de ganancia, para lo cual es

esencial un cálculo de capital en términos de dinero. El aventurero capitalista (como encarnación del espíritu de lucro) ha existido siempre, pero en tiempos modernos el Occidente ha desarrollado, además de este Capitalismo especulativo, una forma diferente que es la organización capitalística racional del trabajo (formalmente) libre.

La organización racional industrial sintonizada con un mercado regular, no es la única peculiaridad del capitalismo occidental; otros dos factores son necesarios:

- 1) separación de los negocios respecto de la casa; y
- 2) la contabilidad racional.

El espíritu del Capitalismo es un concepto que supone un complejo de elementos asociados en la realidad histórica, que unificado en un todo conceptual (abstracto) desde el punto de vista de su significación cultural, es un concepto que no se define formalmente, sino que se adquiere por aproximaciones. Se llega a él al final de la investigación,...no se parte con él.

En el espíritu del "*Capitalismo Moderno*": el hombre está dominado por el hacer - dinero, por la adquisición como propósito último de su vida. Ganar dinero es el resultado de una expresión de virtud y eficiencia en una vocación, es decir, la búsqueda de lucro pasa a ser parte de un proyecto de vida, de una misión.

Cuando se tiene una acumulación de capital por medio de la compulsión a ahorrar, ha surgido una ética económica específicamente burguesa. Esta ética, abarca tanto al trabajador que labora en respuesta a un deber interior (la ética del trabajo) como al capitalista, que también labora en su empresa respondiendo a la fuerza interior del deber (la ética de la ganancia legítima).

Veamos, a continuación, cual fue el proceso que sirvió de eje sustantivo a la teorización de Max Weber:

- El surgimiento y la consolidación del Capitalismo como forma de organización social propia del Occidente, fue un tema central en la investigación sociológica de Weber. No obstante, en este autor el fenómeno más profundo, del cual el Capitalismo es una manifestación, es la racionalización de la vida social. Es el afianzamiento y el despliegue progresivo de la racionalización, el proceso que es típico y exclusivo de la sociedad occidental. El estudio clásico de Weber acerca del espíritu del Capitalismo apunta a una indagación de las condiciones propicias al comportamiento racional motivado por el cálculo de la ganancia.
- La racionalización de la vida económica conduce a la empresa capitalista, en cuanto forma de organización social, por la progresiva separación del trabajador de sus medios de trabajo. La racionalización de la vida política conduce al Estado moderno, en cuanto asociación política, por medio de la progresiva separación del funcionario respecto de sus medios de trabajo. Así como el trabajador en la empresa capitalista no tiene ninguna propiedad sobre el capital, el funcionario en la burocracia estatal moderna no la tiene sobre su cargo. El trabajador y el funcionario son "*expropiados*" de sus medios de trabajo, como resultado del proceso de racionalización de la vida social. En eso también consiste el "*desencantamiento*" del mundo, crecientemente burocratizado, como estado de cosas a donde nos conduce ese proceso que es constitutivo de la sociedad moderna, o de la modernidad, si es que hemos de usar el lenguaje que hoy suele aludirse a este fenómeno.

Weber expresa su desencanto, respecto de las posibilidades de cambio de la sociedad, que en su visión, está cada vez más inserta en un proceso de

creciente burocratización y de separación entre la racionalidad formal de la eficiencia instrumental, y la racionalidad sustancial de los valores que dan sentido a la existencia. El mundo moderno en Weber, está construido sobre esta separación abismal cuyo único puente social posible es la burocratización: hacer de la racionalidad instrumental el fundamento del sentido de la existencia. Ese puente social conduce a un mundo cada vez menos libre para el individuo, a un mundo que se asemeja a una "*jaula de hierro*" en la célebre expresión weberiana. En Weber está siempre presente esa doble tensión entre el político que se siente impulsado a meterse en el mundo del poder, y el científico, que se siente exigido a adentrarse, con el máximo posible de libertad, en el mundo del saber. Es probable que Weber personalmente nunca haya resuelto este dilema en forma satisfactoria y ello tal vez explica en parte al menos la mezcla de pasión y de rigor que recorre todo su discurso.

LA DOCTRINA SOCIAL DE LA IGLESIA

Otra expresión fundamental para entender el desarrollo histórico del Trabajo es la que efectúa la Iglesia a través de su doctrina social la cual analizaremos a continuación.

La Doctrina Social de la Iglesia tiene su fuente en las Sagradas Escrituras, comenzando por el libro del Génesis y, en particular, en el Evangelio y en los escritos apostólicos. Esa Doctrina perteneció desde un principio a la enseñanza de la Iglesia misma, a su concepción del hombre y de la vida social y, especialmente, a la moral social elaborada según las necesidades de las distintas épocas.

Es necesario aclarar que la Doctrina Social de la Iglesia no es una tercera vía entre el capitalismo liberal y el colectivismo marxista, y ni siquiera una posible alternativa a otras soluciones menos contrapuestas radicalmente. No pertenece al ámbito de la ideología, sino al de la teología y especialmente a la teología de la moral. Pues su objetivo es interpretar las realidades examinando su conformidad o diferencia con lo que el Evangelio enseña para orientar en consecuencia la conducta cristiana.

La Iglesia esta convencida de que el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra. Ella se confirma en esta convicción considerando también todo el patrimonio de las diversas ciencias dedicadas al estudio del hombre: la antropología, la paleontología, la historia, la sociología, etc.; todas parecen testimoniar de manera irrefutable esta realidad. La Iglesia, sin embargo, saca esta convicción sobre todo de la fuente de la Palabra de Dios revelada, y por ello lo que es una convicción de la inteligencia adquiere a la vez carácter de una convicción de fe.

Los profundos cambios experimentados por la situación del trabajo desde la Revolución Industrial no pasaron inadvertidos a los ojos de la Doctrina de la Iglesia. Ya en 1891, y refutando de antemano la visión instrumental de las

teorías clásicas de organización de la producción, el Papa León XIII pone en difusión la Encíclica Social *Rerum Novarum*, que marca el comienzo de nuevos senderos de reflexión al interior de la institución eclesiástica. La Encíclica expone la actitud de la iglesia en relación a la realidad socio-económica de nuestros tiempos y desde su publicación, hace ya casi un siglo, el papado ha emitido sucesivos documentos que explicitan su posición frente a problemas de aguda actualidad. Sin llegar a contradecirse, estas Encíclicas han modificado sus contenidos de acuerdo a los cambios que se generan en la estructura de la sociedad, variando su fuerza crítica respecto de las modalidades que asume la producción en distintas fases de su evolución a lo largo del presente siglo.

A finales del siglo pasado la Iglesia se encontró ante un proceso histórico, presente ya desde hacía tiempo, pero que alcanzaba entonces su punto álgido. Factor determinante de tal proceso lo constituyó un conjunto de cambios radicales ocurridos en el campo político, económico y social, e incluso en el ámbito científico y técnico, aparte del múltiple influjo de las ideologías dominantes. Resultado de todos estos cambios había nacido, en el campo político, una nueva concepción de la sociedad, del Estado y, como consecuencia, de la autoridad. Una sociedad tradicional se estaba extinguiendo, mientras otra comenzaba a formarse, otra cargada con la esperanza de nuevas libertades, pero al mismo tiempo con los peligros de nuevas formas de injusticia y esclavitud. Se había llegado progresivamente a nuevas estructuras en la producción de bienes de consumo. Había aparecido una nueva forma de propiedad, el capital, y una nueva forma de trabajo, el trabajo asalariado, caracterizado por gravosos ritmos de producción, sin la debida consideración para con el sexo, la edad o la situación familiar, y determinado únicamente por la eficiencia con vistas al incremento de los beneficios.

El trabajo se convertía de este modo en mercancía, que podía comprarse y venderse libremente en el mercado y cuyo precio era regulado por la ley de la oferta y de la demanda, sin tener en cuenta el mínimo vital necesario para el sustento de la persona y de su familia. Además, el trabajador ni siquiera tenía la seguridad de llegar a vender la "*propia mercancía*", al estar continuamente amenazado por el desempleo, el cual, a falta de previsión, significaba el espectro de la muerte por el hambre.

El Papa, y con él la Iglesia, lo mismo que la sociedad civil, se encontraban ante una sociedad dividida por un conflicto, tanto mas duro e inhumano en cuanto que no conocía reglas ni normas, era "*la división de la sociedad en dos clases separadas por un abismo profundo*". En su origen se trataba del conflicto entre el capital y el trabajo, o como lo llamaba la Encíclica "*la cuestión obrera*".

Frente a la dureza del sistema que había impuesto sobre una muchedumbre de hombres, mujeres y niños pequeños un "*yugo más pesado que el de la esclavitud*", León XIII reaccionó afirmando "que el trabajo no es una mercancía, que la estimación de su valor no puede quedar entregada al puro mercado de la oferta y de la demanda y que existe una justicia anterior y superior a la mera justicia conmutativa que *legalizaba los contratos laborales*".

Con el propósito de esclarecer el conflicto que se había creado entre el capital y trabajo; el Papa defendía los derechos fundamentales de los trabajadores, la dignidad del trabajador y por ende, la dignidad del trabajo. El trabajo se define como "*personal*", ya que la fuerza activa es inherente a la persona y totalmente propia de quien la desarrolla y en cuyo beneficio ha sido dada.

Otro derecho que enuncia el Papa es el derecho al "*salario justo*" del obrero como persona, que no puede dejarse "*al libre acuerdo entre las partes*", ya que, según eso, pagado el salario convenido, parece como si el patrón hubiera cumplido ya con su deber y no debiera ya nada más. El salario debe ser, pues, "*suficiente para el sustento del obrero y de su familia*".

La Encíclica *Rerum Novarum* ratifica las premisas escolásticas que postulan una desigualdad intrínseca entre los hombres y el carácter expiatorio del trabajo. Sin dejar de apoyar la división entre el trabajo y capital, postula, no obstante, la necesidad de conciliar a trabajadores y capitalistas en un marco de producción armoniosa y coexistencia entre la partes, con deberes por parte de unos y los otros. Condena la violencia en ambos y censura el incumplimiento del trabajo como el pago de un salario no digno para asegurar la existencia de los

trabajadores y su grupo familiar. Indica que no debe imponer al trabajador mas trabajo del que sus fuerza puedan dar y asigna al Estado el deber de promover y defender el bien del obrero en general.

Si bien el énfasis conciliatorio entre trabajo y capital puede parecer una forma de perpetuar un tipo de relación que inevitablemente genera grandes diferencias económicas y sociales, el papel que la encíclica asigna al Estado dista mucho de ser el rol subsidiario que neoclásicos y monetaristas suelen asignarle. La participación activa del Estado en proveer a la clase trabajadora de un mejor nivel de bienestar material puede a su vez implicar algún tipo de mecanismo redistributivo que le otorgue a la organización social mayor grado de equidad material.

Aunque a la luz de los acontecimientos actuales esta primera Encíclica Social pueda parecer extemporánea, su énfasis en condiciones y horarios de trabajo que permitieran al trabajador consagrar parte de su tiempo a espiritualizar su existencia podía traducirse a fines del siglo pasado en una crítica a condiciones y horarios agotadores y a la "organización del surmenage" surgida en la misma época. A la vez, la insistencia en que los trabajadores pudieran disponer de parte de sus fuerzas para dedicarse a dar contenido espiritual a sus vidas puede concebirse como una objeción a la alienación y el embrutecimiento en el trabajo. Los postulados de la Encíclica suponen también que en la autoconservación que el trabajo asegura se pone, a la vez, en movimiento el desarrollo de la persona. Así, el trabajo moviliza tanto la identidad personal como la subsistencia: "Tiene, pues, el trabajo humano dos cualidades que en él puso la naturaleza misma: la primera es que es *personal*, porque la fuerza con que se trabaja es inherente a la persona y enteramente propia de aquél que con ella trabaja, y para utilidad de quien la recibió de la naturaleza; la segunda es que es *necesario*, porque el fruto de su trabajo necesita el hombre para sustentar la vida, lo cual es un deber imprescindible impuesto por la misma naturaleza"

La Encíclica concibe de manera dinámica la relación entre obreros y capitalistas, pues prescribe el ahorro y la inversión por parte de los trabajadores

a fin de que éstos formen un capital y puedan trabajar de manera independiente, haciendo uso de su propiedad.

Indirectamente postula la movilidad social como motivación en el trabajo, abriendo un horizonte al trabajo operario que el taylorismo y la estratificación en las grandes fábricas cerró diez años más tarde. Tras la postura de la Encíclica podemos detectar la desconfianza hacia un liberalismo económico extremo "*empeñado en ignorar, olvidar o despreciar los deberes sociales*"

La crítica al liberalismo económico es más enérgica en la Encíclica de Pío XI, *Quadragesimo Anno* (1931), que en su predecesora. Se afirma allí que la unidad del cuerpo social no puede basarse en el libre juego de la competencia: "De este punto, como de fuente envenenada, nacieron todos los errores de la ciencia económica individualista; la cual, suprimido por olvido o ignorancia el carácter social y moral del mundo económico, sostuvo que éste debía ser juzgado y tratado como totalmente independiente de la autoridad pública, por la razón de que su principio directivo se hallaba en el mercado o libre competencia... Pero la libre competencia... no puede ser en modo alguno la norma reguladora de la vida económica; y lo probó demasiado la experiencia cuando se llevó a la práctica la orientación del viciado espíritu individualista". La oposición de la Doctrina Social de la Iglesia alcanza aquí no sólo a los efectos del capitalismo industrial, sino también su filosofía de base. La crítica citada asocia el aspecto económico con las premisas éticas del Capitalismo (o la falta de tales premisas), y en esa medida es una crítica de fondo al sistema. Eso no significa que la Iglesia adhiera a principios de corte socialista, pues es igualmente crítica respecto de economías centralizadas, pero reconoce la urgencia de modificar sustancialmente las formas de producción y relación social de una sociedad basada en la competencia. A esta visión contribuye, sin duda, el testimonio de la degradación de las facultades humanas (espirituales, éticas, psicológicas) a través del trabajo despojado de sentido en la sociedad industrial.

Al abogar por una política social que "re-profesionalice" el trabajo, la Encíclica se muestra contraria a la modalidad laboral que rige los grandes

centros de producción de la época, donde la especialización mercanicista ha sustituido los oficios de otrora.

La sindicalización se ve así legitimada como una suerte de retorno a los gremios medievales, aunque integrados al desarrollo técnico y, más aún, encausando ese desarrollo bajo una perspectiva humanizadora: "los que ejercitan la misma profesión formarán unos con otros sociedades libres para alcanzar fines que de alguna manera estén unidos con el ejercicio de la misma profesión". La asociación de trabajadores por rubro no aparece en la Encíclica como un recurso de presión contra el capital, sino como una forma de devolverle al trabajo la significación social que quedó sepultada tras los primeros estadios de la industrialización. En las reflexiones contemporáneas sobre el trabajo emprendidas por pensadores cristianos reaparece constantemente la reivindicación de las "*profesiones*" de antaño en contraste con la especialización y enajenación del trabajo moderno.

La Encíclica *Laborem Exercens* (1981) de Juan Pablo II se consagra, como su nombre lo indica, a la cuestión del trabajo propiamente tal. El hecho que la Encíclica tenga como objeto el trabajo, muestra la necesidad de redefinir el concepto en función de los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Es en esta Encíclica Social, más que en las precedentes, que se le asigna al trabajo una multiplicidad de contenidos y finalidades que trascienden por mucho la motivación hedonística, y que sintetizan la reflexión cristiana sobre el trabajo desde el Nuevo Testamento hasta nuestros tiempos.

Juan Pablo II en *Laborem Exercens* dice "Celebramos el 90º aniversario de la Encíclica *Rerum Novarum* en vísperas de nuevos adelantos en las condiciones tecnológicas, económicas y políticas que, según muchos expertos, influirán en el mundo del trabajo y de la producción no menos de cuanto lo hizo la revolución industrial del siglo pasado. Son múltiples los factores de alcance general: la introducción generalizada de la automatización en muchos campos de la producción, el aumento del coste de la energía y de las materias básicas; la creciente toma de conciencia de la limitación del patrimonio natural y de su insoportable contaminación; la aparición en la escena política de pueblos que, tras siglos de sumisión, reclaman su legítimo puesto entre las naciones y en las

decisiones internacionales. Estas condiciones y exigencias nuevas harán necesaria una reorganización y revisión de las estructuras de la economía actual, así como de la distribución del trabajo. Tales cambios podrán quizás significar por desgracia, para millones de trabajadores especializados, desempleo, al menos temporal, o necesidad de una nueva especialización; conllevarán muy probablemente una disminución o crecimiento menos rápido del bienestar material para los Países más desarrollados; pero podrán también proporcionar respiro y esperanza a millones de seres que viven hoy en condiciones de vergonzosa e indigna miseria".

"El trabajo es el fundamento sobre el que se forma la vida familiar, la cual es un derecho natural y una vocación del hombre. Estos dos ámbitos de valores - uno relacionado con el trabajo y otro consecuente con el carácter familiar de la vida humana- deben unirse entre sí correctamente y correctamente compenetrarse. El trabajo es, en un cierto sentido, una condición para hacer posible la fundación de una familia, ya que ésta exige los medios de subsistencia, que el hombre adquiere normalmente con el trabajo. El tercer ámbito de valores que emerge en la presente perspectiva- en la perspectiva del sujeto de trabajo- se refiere a esa gran sociedad, a la que pertenece el hombre en base a particulares vínculos culturales e históricos, conciliando su más profunda identidad humana con la pertenencia a la nación y entienda también su trabajo como incremento del bien común elaborado juntamente con sus compatriotas, dándose así cuenta de que por este camino el trabajo sirve para multiplicar el patrimonio de toda la familia humana, de todos los hombres que viven en el mundo".

La Encíclica *Laborem Exercens* ayuda a desentrañar, desde la perspectiva de la fe, el significado más profundo del trabajo humano, considerándolo en primer lugar como una vocación de todo ser personal a colaborar con Dios mismo para cuidar la obra de su creación, cura a la naturaleza de las heridas que la especie humana le ha provocado y transformarla para beneficio de todos los vivientes. El trabajo es visto también como una obligación moral de todo ser personal y debe ser ejecutado en forma libre y responsable. Además, es un derecho fundamental, cuyo ejercicio debe ser avalado por la comunidad y, en particular, por el Estado rector del bien común

y los empresarios. El trabajo es también un castigo por la fatiga y el tedio que conlleva y porque muchas veces las condiciones en que se labora no son las apropiadas o porque a veces no se ven jamás los frutos de esfuerzos considerables.

Tan importante es el trabajo en la vida personal y societal que Juan Pablo II no duda en afirmar que "el trabajo humano es la clave esencial de toda la cuestión social, si tratamos de verla verdaderamente desde el punto de vista del bien del hombre". En efecto, mediante el trabajo el hombre y la mujer no sólo transforman la naturaleza sino que se transforman también a sí mismos, haciéndose mas personas, creciendo sanamente en humanidad. Sin embargo, un trato inadecuado o negativo al trabajador cualquiera sea la modalidad de su labor, puede producir un grave deterioro físico, psíquico y moral.

Respecto a la importancia del trabajo Juan Pablo II dice "el trabajo es personal, ya que la fuerza activa es inherente a la persona y totalmente propia de quien la desarrolla y en cuyo beneficio ha sido dada". "El trabajo pertenece, por lo tanto, a la vocación de toda persona; es más, el hombre se expresa y se realiza mediante su actividad laboral". "Al mismo tiempo el trabajo tiene una dimensión social, por su íntima relación bien sea con la familia, bien sea con el bien común, *porque se puede afirmar con verdad que el trabajo de los obreros es el que produce la riqueza de los Estados*".

Para algunos autores, el trabajo se entendía y se trataba con una especie de mercancía que el trabajador vende al empresario, que es a la vez el dueño del capital, o sea del conjunto de los instrumentos del trabajo y de los medios que hacen posible la producción. Este modo de entender el trabajo se difundió, de modo particular, en la primera mitad del siglo XIX. A continuación las formulaciones explícitas de este tipo casi han ido desapareciendo, cediendo a un modo mas humano de pensar y valorar el trabajo. La interacción entre el hombre de trabajo y el conjunto de los instrumentos y de los medios de producción ha dado lugar al desarrollo de diversas formas de capitalismo, paralelamente a diversas formas de colectivismo, en las que se han insertado otros elementos socio-económicos como consecuencia de nuevas circunstancias

concretas, de la acción de las asociaciones de los trabajadores y de los poderes públicos.

La Iglesia expone respecto a los derechos del trabajador "Hay que garantizar el respeto por los horarios *humanos* de trabajo y de descanso, y el derecho a expresar la propia personalidad en el lugar de trabajo, sin ser conculcado de ningún modo en la propia conciencia o en la propia dignidad. Hay que mencionar aquí de nuevo el papel de los sindicatos no solo como instrumentos de negociación, sino también como lugares donde se expresa la personalidad de los trabajadores: sus servicios contribuyen al desarrollo de una auténtica cultura del trabajo y ayudan a participar de manera plenamente humana en la vida de la empresa".

"Para conseguir estos fines el Estado debe participar directa e indirectamente. Indirectamente y según el principio de subsidiaridad, creando las condiciones favorables al libre ejercicio de la actividad económica, encauzada hacia una oferta abundante de oportunidades de trabajo y de fuentes de riqueza. Directamente y según el principio de solidaridad, poniendo, en defensa de los mas débiles, algunos límites a la autonomía de las partes que deciden las condiciones de trabajo, y asegurando en todo caso un mínimo vital al trabajador en paro".

En la Encíclica *Laborem Exercens* aparece el derecho natural de asociación, reconocido, de los trabajadores, aún más, se le recomienda como favorable y necesario, como frente de lucha de los trabajadores por los derechos y como escuela de formación cultural de los trabajadores. Juan Pablo II afirma "los sindicatos modernos han crecido sobre la base de la lucha de los trabajadores, del mundo del trabajo, y ante todo, de los trabajadores industriales para la tutela de sus justos derechos frente a los empresarios y a los propietarios de los medios de producción", " pero no es lucha contra los demás"... "la unión de los hombres para asegurarse los derechos que les corresponden, nacida de la necesidad del trabajo, sigue siendo un factor constructivo de orden social y de solidaridad del que no es posible prescindir".

La Doctrina Social reconoce como método legítimo el derecho a la huelga. "En relación con esto los trabajadores deberían tener asegurado el derecho a la huelga, sin sufrir sanciones penales personales por participar en ella. Admitiendo que es un medio legítimo, se debe subrayar al mismo tiempo que la huelga sigue siendo, en cierto sentido, un medio extremo. No se puede abusar de él; no se puede abusar de él especialmente en función de los <<juegos políticos>>. Por lo demás, no se puede jamás olvidar que cuando se trata de servicios esenciales para la convivencia civil, éstos han de asegurarse en todo caso mediante medidas legales apropiadas, si es necesario. El abuso de la huelga puede conducir a la paralización de toda la vida socio-económica, y esto es contrario a las exigencias del bien común de la sociedad, que corresponde también a la naturaleza bien entendida del trabajo mismo".

También, considerando al trabajo como medio de subsistencia, aparece como motor del progreso científico-técnico y de la "elevación cultural y moral de la sociedad". El trabajo, añade la Encíclica, es actividad específica humana, pues su sujeto es la *persona*, sujeto consciente y capaz de decidir y de dominar la naturaleza. Al dársele un alcance tan vasto al trabajo, éste se concibe como determinante de la sociedad en general. En este punto la iglesia incorpora el material que aportan el conjunto de las ciencias sociales, de las que puede extraerse una conclusión similar: *"la Iglesia está convencida de que el trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra"*. La diferencia, advierte la Encíclica, es que esta conclusión la extrae la Iglesia no de las evidencias históricas, sino de la interpretación de la Verdad Divina. Más que una *"convicción de la inteligencia"* es una *"convicción de la fe"*. El trabajo aparece como destino inherente del hombre, o como un designio prefijado al que el hombre debe siempre ajustarse. Desde este ángulo, los descubrimientos de las ciencias sociales en lo relativo al rol fundamental del trabajo en la vida social del hombre son comprobación científica de una verdad preexistente e inmutable, a saber, que el hombre vivirá con el sudor de su frente y que ese hecho dará forma a las relaciones entre los hombres. El mandato divino de *"henchir y someter la tierra"* convoca al hombre a reflejar la *"acción misma del Creador del universo"*: como imagen de Dios, el hombre tiene la misión de dominar la naturaleza mediante el trabajo. Este designio no puede ser rebatido por el desarrollo técnico, la automatización y la gran industria: por

más mecanizado que esté el trabajo, "el sujeto propio del trabajo sigue siendo el hombre".

Derivadas de las Sagradas Escrituras, esta premisa sirve a la Encíclica para adoptar una posición crítica frente a toda forma de producción donde el rol responsable y libre del trabajo se vea amenazado. La técnica, por ejemplo: "puede transformarse de aliada en adversaria del hombre, como cuando la mecanización del trabajo suplanta al hombre, quitándole toda satisfacción personal y el estímulo a la creatividad y responsabilidad; cuando quita el puesto de trabajo a muchos trabajadores antes ocupados". Con referencia al trabajo humano, y en función de este mandato divino y del sujeto del trabajo que es la *persona*, la Encíclica plantea interrogantes respecto de la dimensión ético-social del trabajo en el mundo contemporáneo. El empleo deshumanizado e irracional de la técnica niega a la persona comprometida en la producción.

La reivindicación del trabajo como un *bien* en varios aspectos no sólo lleva a la exigencia de subordinar el desarrollo técnico al trabajo humano, sino también a asignar prioridad al trabajo sobre el capital. El trabajo, comenta la Encíclica, es siempre una *causa eficiente* primaria, mientras el capital es sólo, en tanto, medio de producción, instrumento o *causa instrumental*. El verdadero *agente* de la producción es el trabajador, y esto lo confirma también el hecho de que "el conjunto de medios es fruto del patrimonio histórico del trabajo humano". Lo que sirve al trabajo es fruto del trabajo, y con ello podemos complementar lo que aduce la Encíclica: el trabajo es a la vez, causa eficiente, causa final. Eficiente, porque la producción es viable mediante el trabajo (sea trabajo en sentido estricto, sea mediante el trabajo encarnado en capital); causa final, porque los medios de producción que el propio trabajo ha ido perfeccionando a través de la historia hace, por lo menos en principio, cada día más productivo (más eficiente) el trabajo. Así, el trabajo crea las condiciones para perfeccionarse a sí mismo, a la vez que crea condiciones para producir más y mejor aumentando el bienestar de la humanidad.

Los cambios que propone la Encíclica *Laborem Exercens*, en lo relativo a la organización de los medios productivos no suponen la abolición de la propiedad, pues el argumento personalista, en el ámbito del trabajo, sostiene la

necesidad de que el hombre tenga conciencia de trabajar en *algo propio*. El tener control sobre los frutos del propio trabajo debe ser condición esencial de este último, pues ello otorga sentido al trabajo y a la vida del trabajador; el accionariado del trabajo que la Iglesia propone tiene esto como finalidad.

El Salario como tal es considerado un problema clave de la ética social, porque este constituye para el trabajador no sólo un medio para sobrevivir, sino que expresa el reconocimiento de la comunidad a su aporte. Las variables clásicas más importantes para determinar el salario justo son las necesidades y la productividad de los trabajadores, consideradas en el contexto del bien común y de la situación de la empresa. La Doctrina Social de la Iglesia ha sido siempre alérgica a entregar la determinación del salario a las solas leyes del mercado, porque la Iglesia se resiente ante las injusticias históricas cometidas con sus hijos y sabe que el mercado laboral no depende sólo de las leyes naturales, sino de decisiones y políticas asumidas e implementadas por seres humanos.

La justicia de un sistema socio-económico y, en todo caso, su justo funcionamiento merecen en definitiva ser valorados según el modo como se remunera justamente el trabajo humano dentro de tal sistema. A este respecto volvemos de nuevo al primer principio de todo ordenamiento ético-social: el principio del uso común de los bienes. En todo sistema que no tenga en cuenta las relaciones fundamentales existentes entre el capital y el trabajo, el salario, es decir, la remuneración del trabajo, sigue siendo una vía concreta, a través de la cual la mayoría de los hombres pueden acceder a los bienes destinados al uso común: tanto los bienes de la naturaleza como los del fruto de la producción. Los unos y los otros se hacen accesibles al hombre del trabajo gracias al salario que recibe como remuneración por su trabajo. De aquí que, precisamente el salario justo se convierta en todo caso en la verificación concreta de la justicia de todo sistema socio-económico.

Al respecto la *Rerum Novarum* señala "la vía de las justas reformas, que devuelven al trabajo su dignidad de libre actividad del hombre. Son reformas que suponen, por parte de la sociedad y del Estado, asumir las responsabilidades en orden a defender al trabajador contra el incubo del desempleo. Históricamente esto se ha logrado de dos modos convergentes: con políticas

económicas dirigidas a asegurar el crecimiento económico equilibrado y la condición de pleno empleo, con seguros contra el desempleo obrero y con políticas de cualificación profesional, capaces de facilitar a los trabajadores el paso a sectores en crisis a otros en desarrollo."

"Por otra parte, la sociedad y el Estado deben asegurar unos niveles salariales adecuados al mantenimiento del trabajador y de su familia, incluso con una cierta capacidad de ahorro. Esto requiere esfuerzos para dar a los trabajadores conocimientos y aptitudes cada vez mas amplios, capacitándolos así para un trabajo mas calificado y productivo; pero requiere también una asidua vigilancia y las convenientes medidas legislativas para acabar con fenómenos vergonzosos de explotación, sobre todo en perjuicio de los trabajadores mas débiles, inmigrados o marginales. En este sector es decisivo el papel de los sindicatos que contratan los mínimos salariales y las condiciones de trabajo".

El problema de encontrar empleo constituye una dificultad fundamental del trabajo, en otras palabras se trata de encontrar un empleo adecuado para todos los sujetos capaces de desempeñarlo. La contraposición la constituye el desempleo, es decir la falta de puestos de trabajo, lo cual se convierte en mal de sociedad y que, cuándo asume ciertas dimensiones, puede generar una verdadera calamidad social. Ante esta situación es obligación prestar subsidios a favor de los desocupados, es decir, el deber de otorgar las convenientes subvenciones indispensables para la subsistencia de los trabajadores y de sus familias.

Para salir al paso del peligro del desempleo y como una forma de asegurar un empleo digno a todas las personas capacitadas para desempeñarlo, es necesario proveer a los Estados de una planificación más globalizada de los hechos políticos, económicos, sociales, etc., que permita integrar a la sociedad en su totalidad, a fin de realizar en forma concreta las transformaciones necesarias, que permitan alcanzar en definitiva la justicia social.

La socialización no apunta sólo a logros redistributivos y a la participación de toda la humanidad en el bien común que ella genera con su trabajo, sino también a crear condiciones en las que el trabajo sea algo más que

una actividad remunerativa, y que contribuya al crecimiento personal de quienes lo ejercen.

En *Centesimus Annus* (1991), destaca los aprontes centrales de la Encíclica *Rerum Novarum*, piedra fundamental de ese cuerpo de enseñanza que llamamos Doctrina Social de la Iglesia, poniendo de relieve la lucidez y el valor de León XIII, quién reclamó para la Iglesia el derecho y la obligación de pronunciar una palabra profética sobre la "*miseria inmerecida*" de los proletarios industriales, cuyo trabajo era considerado una simple mercancía y maltrato por un sistema económico, el Capitalismo rígido, al que Juan Pablo II llama capitalismo *salvaje* o *primitivo*. La dureza de este sistema generó una respuesta - el socialismo- que asumió la representación de los trabajadores y quiso liberarlos de la explotación y de alienación consecuente, mediante la abolición de toda propiedad privada y la práctica de la lucha de clases como única estrategia viable para alcanzar la justicia social.

Las Encíclicas Sociales de la Iglesia han contribuido así a la crítica del limitado concepto de trabajo impuesto por la filosofía del *homo economicus* y por las prácticas concretas de la sociedad industrial contemporánea. Desde una perspectiva distinta de la que tiene la psicología industrial y de la de Hegel y Marx, confluye en cuanto condena hechos e ideas similares.

Por último, es fundamental dejar establecido que no corresponde a la Iglesia analizar científicamente las posibles consecuencias de tales cambios en la convivencia humana. Pero la Iglesia considera deber suyo recordar siempre la dignidad y los derechos de los hombres del trabajo, denunciar las situaciones en las que se violan dichos derechos, y contribuir a orientar estos cambios para que se realice un auténtico progreso del hombre y de la sociedad.

El pensamiento teológico contemporáneo hace también un aporte al concepto del trabajo. El sacerdote peruano Gustavo Gutiérrez, padre fundador de la teología de la liberación, rechazó abiertamente la noción de desarrollo y prefirió emplear la de liberación, diciendo "que este último concepto supera ampliamente al primero, debido a su profundo enraizamiento bíblico - el Dios de la Escritura es un Dios liberador -, porque describe mejor la conflictividad

propia del proceso que vive América Latina y, finalmente, porque posee un dinamismo intrínseco que supera con creces la estática noción de desarrollo".

Podemos distinguir tres niveles de significación del término liberación; en primer lugar expresa las aspiraciones de las clases y pueblos oprimidos, y subraya el aspecto conflictual del proceso económico, social y político que los opone a las clases opresoras y pueblos opulentos. En seguida se puede concebir la historia como un proceso de liberación del hombre, en el que va asumiendo conscientemente su propio destino, coloca en un contexto dinámico y ensancha el horizonte de los cambios sociales que se desean, y situados en esta perspectiva aparece como una exigencia del despliegue de todas las dimensiones del hombre. De un hombre que se va haciendo a lo largo de su existencia y de la historia. La conquista paulatina de una libertad real y creadora lleva a una revolución cultural permanente, a la construcción de un hombre nuevo, hacia una sociedad cualitativamente diferente. Por último, hablar de liberación permite otro tipo de aproximación que nos conduce a las fuentes bíblicas que inspiran la presencia y el actuar del hombre en la historia. En la Biblia Cristo se nos presenta como aportándonos la liberación, liberando al hombre del pecado.

Desde un punto de vista religioso, la palabra liberación nos remite no sólo a las estructuras económicas y políticas que hay que transformar, sino a un proceso de conversión interior que acaba con las servidumbres a las que nos somete el pecado personal y social.

Juan Pablo II indica lo positivo y lo negativo de la teología de la liberación tal como se difundió como teología latinoamericana. Esta teología denuncia la miseria y la justicia social, pero, al mismo tiempo buscaba un compromiso imposible entre marxismo y cristianismo. Marx forja categorías que permiten la elaboración de una ciencia de la historia; participar en el proceso de liberación significa... tomar el sendero del socialismo, y muchas afirmaciones semejantes demuestran que la teología de la liberación, tal como se propuso desde el principio se inspiraba en el análisis marxista. El desplome gradual del comunismo en el mundo ha cambiado la perspectiva y se puede esperar la elaboración de una auténtica teología de la liberación humana integral.

Liberación y Desarrollo son expresiones del "*corpus doctrinal renovado*", a través del cual la enseñanza social busca "*guiar a los hombres*" para que, "*ayudados por la razón y por las ciencias humanas*", respondan a las exigencias de una realidad siempre cambiante.

Las situaciones de subdesarrollo y de toda forma de esclavitud, en las que surge la aspiración al desarrollo y liberación, hay que entenderlas como expresiones de una crisis más global del mundo contemporáneo, especialmente moral y política.

Liberación y Desarrollo son dos procesos que deben ser integralmente concebidos, esto es, deben abarcar al hombre entero en todas y cada una de sus dimensiones, especialmente en lo relacionado con los valores del espíritu y la dimensión trascendente. Debe tener su profunda razón de ser en servicio integral a la persona, con miras a su crecimiento y superación moral, espiritual, social, cultural, política y económica.

EL TRABAJO EN EL FUTURO

En este recorrido teórico teológico y filosófico no puede estar ausente el pensamiento sustentado por un cuerpo multidisciplinario de profesionales con capacidad visionaria que ha intentado describir como será la vida futura del trabajo. Nosotros en una síntesis un tanto ajustada queremos exponer lo que hemos recopilado sobre esta temática.

Existen variadas hipótesis que vaticinan la forma diferente que adoptará el trabajo en los próximos años, considerando variables tales como la autorealización y las actividades creativas que irán tomando cada vez mayor importancia, cambiando la vida del hombre. Los futurólogos opinan que el avance de la tecnología permitirá, lo que es hoy una utopía, en el futuro será una realidad alcanzable para la humanidad. La robótica, el trabajo computarizado y el desarrollo de las comunicaciones pueden permitir a la humanidad desarrollar una vida plena de sentido. Este estilo de vida, puede asegurarse con el establecimiento de otras variables como por ejemplo el cambio de la asignación de recursos, la reducción del innecesario aumento anual del ingreso per cápita para destinar sumas millonarias a la educación, el bienestar social, la reducción de las jornadas de trabajo, y el enriquecimiento del ocio.

Este mundo tan prometedor y armonioso visto por los futurólogos, funda su éxito en el crecimiento de los mecanismos competitivos del mercado para la optimización de los factores y la asignación del producto.

Sin embargo la futurología bajo estas premisas, señala que el hombre puede ser liberado del yugo del trabajo y, con ello, precipitar el advenimiento de la verdadera historia humana: la superación del *“reino de la necesidad”* y su sustitución por el *“reino de la libertad”*.

La postura futuroológica tiene mucho en común con la filosofía marxista de hace 100 años atrás. Eso sí la profecía marxista mostró estar equivocada en dos sentidos:

- 1) No necesariamente el desarrollo de las fuerzas productivas habría de forzar un cambio radical en las relaciones de producción, con la socialización de los medios productivos y la abolición de la propiedad privada. De hecho, no ha sido precisamente en las sociedades más desarrolladas donde los cambios en esta dirección se han producido. El aumento del potencial productivo de la sociedad se ha multiplicado exponencialmente desde la profecía de Marx, pero la fuerza de las cosas se ha empeñado en desobedecer la dinámica prevista por él.
- 2) En sociedades donde si se han socializado los medios productivos no se han liberado las fuerzas sociales ni se han actualizado las potencialidades individuales. Por el contrario, la fuerza coercitiva del Estado se ha reforzado y no parece ceder en ello. Pese a la redistribución del ingreso y a la oportunidad de una “vida decente para todos”, la carrera de la producción sigue siendo el estigma de la vida social y la razón por la cual se posterga la consideración en torno al sentido del trabajo.

Ambas posturas, la futuroológica y la marxista, tienen una base especulativa similar en la cual fundan su teoría: “un desarrollo enorme en las fuerzas productivas libera a la humanidad del peso del trabajo, reduciendo substancialmente las horas que los hombres deberán dedicar a la producción material de la sociedad y humanizando lo que quedaría de trabajo por realizar”. No obstante esta similitud, existen diferencias importantes. Los futurólogos de hoy se apoyan en contribuciones hechas por la psicología, la sociología y muy especialmente por las teorías de organización y de relaciones industriales. Por otro lado, el desarrollo de la capacidad productiva total disponible permite ya satisfacer con creces las necesidades básicas de la población del planeta. Otra diferencia es que las actuales profecías prefieren evitarse la idea de una revolución que Marx concebía como necesariamente violenta para el advenimiento de un nuevo orden.

La revolución tecnológica cambia el perfil del trabajo. Esta revolución tecnológica en el ámbito de las comunicaciones a disminuido los tiempos que

median entre un descubrimiento científico y su uso productivo en distintas latitudes del orbe. Lo que antes tardaba un siglo desparramarse en la tierra, hoy tarda un par de años o menos. Pero tampoco ese hecho es razón suficiente para pensar en un mundo “*homogéneamente libre*” de presiones económicas a corto plazo, porque se ha visto que hay muchos impactos tecnológicos y su inserción a tenido repercusiones y consecuencias económicas, sociales y culturales. Las disparidades económicas provocadas por el impacto tecnológico ha tendido a agudizar la heterogeneidad de las estructuras socio-productivas y a polarizar diferencias sociales y culturales, suscitando reacciones simultáneas de adhesión o rechazo. Nunca antes el trabajo fue tan diverso, cualitativa y cuantitativamente, como lo es ahora, como también su vasta gama. Nunca como ahora fue tan heterogénea la capacidad productiva del trabajo, su abanico de motivaciones, sus formas de gratificación y de frustración. Entonces ¿qué nos hace pensar que ese mismo desarrollo tecnológico, que hasta ahora ha agudizado tensiones, polarizado desigualdades y diversificado actitudes y comportamientos, va a habilitar, merced a su propia dinámica, una tendencia opuesta, unitaria y, universal? Pero estas contradicciones y preocupaciones no son motivos para abandonar el campo de la futurología y en especial el campo del trabajo.

Tal como la Revolución Industrial fue desde hace dos siglos, el hito que marcó un cambio sin precedentes en el marco del trabajo y con ello en las relaciones sociales, del mismo modo estamos ante el umbral de un nuevo hito, impulsado por el desarrollo de la técnica y por sus ramificaciones en todas las esferas de la actividad económica. Si bien es incierta la forma que adoptará el trabajo en un futuro nada lejano, no cabe duda que en cuestión de decenios, será muy distinto a como es ahora. Según buena parte de los futurólogos, resueltas las necesidades básicas de la población, y multiplicada de manera exponencial la productividad del capital físico mediante el desarrollo progresivo de la automatización, la cibernética, las variantes de la electrónica y la utilización de nuevas fuentes de energía, las metas que los propios trabajadores se fijan tenderán a ser cada vez menos materiales. La motivación hedonística, que constituye una de las premisas de toda la tradición de la economía política, tendrá un peso irrelevante ante exigencias tales como la auto-realización y el uso de las facultades creativas. Estaremos menos dispuestos a aceptar la

alienación del trabajo y a trabajar sin perspectivas de actualización, de cambio, de acceso a las tomas de decisiones y de multiplicidad de tareas. La misma división entre trabajo y ocio, se hará difusa cuando el desarrollo de la informática permita realizar las tareas remuneradas desde el hogar y reducidos los horarios de trabajo, dediquemos más tiempo a tareas productivas en ratos de ocio.

Frente a la futurología gira una pregunta fundamental: ¿ Habrá trabajo en el futuro? Según Fred Best, la respuesta a dicha pregunta es a la vez positiva y negativa. Negativa, en cuanto el trabajo, tal como lo entendemos ahora, dejará de existir. Afirmativa, por que siempre habrá nuevos problemas y nuevas metas que motivarán nuevas formas de actividad laboral orientada hacia nuevos objetivos. Best atribuye este cambio al impacto técnico, y afirma que “la importancia de la maquinaria se vuelve fundamental cuando, combinada con las múltiples oportunidades de programación que permiten las computadoras, da origen a lo que se conoce como “*cibernación*”. Con ello, la tendencia a sustituir el esfuerzo del trabajo humano por máquinas será progresiva. Pero esto no induce a pensar que el hombre dejará de trabajar, y la teoría motivacional de Abraham Maslow es un buen argumento para pensar que el trabajo, lejos de desaparecer, adoptará nuevas formas y metas. Según Maslow, el hombre posee necesidades inherentes jerarquizadas en una escala de preferencias. En el trabajo son estas necesidades las que constituyen las motivaciones, y a medida que un nivel de necesidades se supera (es decir se satisface), surgen las motivaciones del nivel siguiente. Las necesidades las ordena en forma ascendente conforme a la siguiente jerarquía: necesidades fisiológicas de subsistencia, necesidad de seguridad, necesidades de amor y pertenencia, necesidades de estima y necesidad de auto-realización. Mientras un hombre no satisfaga las necesidades de un nivel, difícilmente podrá sentirse motivado por necesidades de un nivel superior. Recíprocamente, una vez satisfechas, por ejemplo, las necesidades fisiológicas, éstas dejan de determinar las motivaciones y comienzan a surgir las necesidades de seguridad. Este movimiento progresivo en la escala de necesidades culmina cuando, resueltas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia y de estima, las motivaciones que mueven al hombre obedecen esencialmente a necesidades de auto-actualización.

La necesidad “*auto-actualizante*” nunca se supera definitivamente; su potencial es inagotable y son múltiples las formas y los matices que adopta en un mismo individuo. El hombre nunca termina de auto-realizarse, pues posee la capacidad de hallar grados de disconformidad y suboptimización hasta en las circunstancias más ideales. Esto le permite siempre nuevos desafíos y tareas renovadas, razón por la cual siempre hallaremos nuevas fronteras en cuanto a formas y metas de trabajo.

Arnold Mitchell, quien sustituye el término “*auto-actualización*” por el de “*crecimiento*”, el valor dominante en este ámbito de necesidades es el despliegue del potencial interior a través de la plena expresión de lo que cada cual considera importante. Mitchell lo expresa en términos muy directos cuando afirma que “*lo que el hombre es capaz de ser, debe serlo*”; Maslow señala que, de acuerdo a su experiencia personal y profesional, las únicas personas felices son aquéllas que trabajan provechosamente en algo que consideran importante y que están “*meta-motivados por meta-necesidades*”, lo que se hace evidente en la devoción que muestra por el trabajo. La identificación personal con el trabajo en el nivel de la auto-actualización permite al trabajador romper las divisiones entre el egoísmo y el altruismo, por que el trabajador hace suya su actividad a tal punto que ya no hay diferencia entre lo que él hace y lo que quiere. Maslow lleva el análisis hasta un prototipo ideal de trabajador, en el que desaparece la oposición yo-mundo, y donde el trabajo se realiza indistintamente para la satisfacción personal y el beneficio del medio. Lo compara con la relación amorosa en la que la felicidad del otro es también la felicidad de uno mismo. Trabajar en función de motivaciones auto-actualizadoras significa, en suma, que nos estamos creando a nosotros mismos a la vez que creamos para los demás, y al consagrarnos al desarrollo de nuestras potencialidades promovemos, al mismo tiempo, las potencialidades del mundo social en que vivimos.

La utopía de la auto-realización convertida en regla común del trabajo, y la posibilidad de que los grandes contingentes de la población económicamente activa de la humanidad estén empleados en puestos donde trabajar y expresarse plenamente sean una misma cosa, nos hace pensar mucho en el ideal hegeliano de sociedad, donde existe una perfecta armonía entre los deseos individuales y las necesidades sociales. Una canalización racional del impacto de la cibernación

puede, de manera gradual, contribuir a una organización del trabajo humano en que las motivaciones para trabajar sean cada vez más nobles.

¿ En qué instancia considerar como satisfechas las necesidades fisiológicas, las de pertenencias, las de seguridad? Existen en la actualidad sociedades opulentas donde en principio y de acuerdo a la infraestructura tecnológica y económica disponible, las necesidades fisiológicas y de seguridad debieron haberse superado. No obstante, gran parte de los trabajadores siguen motivados por intereses hedonísticos y por necesidades inmediatas. Se puede objetar, al respecto, que la decisión es absolutamente individual, y que cada cual puede decidir en qué momento dar mayor preferencia a la calidad de las motivaciones. Pero también es un problema que afecta a la sociedad en su conjunto y que exige decisiones globales, como podría ser sacrificar un aumento innecesario del producto nacional bruto para destinarlo a la educación, al aumento del ocio y la expansión de condiciones de trabajo donde la auto-realización sea más viable.

Esto nos lleva a poner en tela de juicio la hipótesis de la motivación hedonística levantada y difundida tanto por la economía política como por tantas esferas del Capitalismo industrial. Robert Theobald advierte que el sistema económico, con su afán maximizador centrado en el hedonismo materialista, puede llegar a convertirse en un verdadero parásito del entorno general, privando al hombre que lo ha creado de su sustento social y psicológico, y dándole a cambio sólo conquistas económicas. Si el economicismo ha sido el móvil capital de una sociedad centrada en la productividad, cuando se ha alcanzado un estadio de desarrollo económico en que ya no es tan vital el aumento en tasas de ganancias, en ingresos per cápita y en producción industrial total, es preciso un cambio de móvil a fin de que pueda utilizarse el aporte tecnológico para satisfacer necesidades humanas que hasta ahora han sido consideradas como secundarias. Theobald afirma que el economicismo se ha vuelto un obstáculo al punto que la actual era industrial tardía está llena de problemas que surgen de la brecha entre las necesidades de la sociedad humana y las presiones ejercidas por un sistema económico de producción, distribución y consumo tan complejo que requiere que toda la cultura nacional gire en su entorno. Si la sociedad sólo recurriera a los tradicionales criterios

maximizadores para incorporar la cibernación a la actividad económica, las consecuencias podrían ser catastróficas, no sólo porque engrosaría las filas de desocupados a niveles sin precedentes, sino porque amenazaría con postergar todas las necesidades que Maslow ha situado en su escala motivacional.

Una proyección hacia el futuro lleva implícita una crítica constructiva del presente. Toda utopía tiene algo de cierto, no tanto en sus contenidos proféticos sino en que proyecta hacia el futuro ciertas posibilidades dadas en el presente pero que por algún motivo yacen reprimidas. Es cierto que la revolución post-industrial está en sus comienzos y que pasará algún tiempo hasta que pueda medirse globalmente el peso y las consecuencias del impacto tecnológico y cibernético; pero no cabe duda que dicho impacto ha sido interpretado a la vez como una gran promesa y como una gran amenaza. Los Psicosociólogos industriales y los teóricos de la organización son optimistas en cuanto a las posibilidades que ofrece la cibernación en el mejoramiento de las condiciones y relaciones de trabajo, pero es preciso distinguir claramente entre el optimismo fundado en las posibilidades que ofrece la sociedad post-industrial y la fe ingenua en que *“la cosa se resolverá por sí sola”*.

A nadie parece extrañar en sociedades industrializadas el que los obreros saboteen las cadenas de ensamblaje, los ejecutivos abandonen sus empresas en la cumbre de sus carreras, las mujeres luchen por ser algo más que secretarías, las minorías se nieguen a trabajos degradantes y la juventud, cada vez más consiente de la alienación, opte por renunciar a lujos y delicias de la sociedad opulenta para evitar la deshumanización de un trabajo sin grandes perspectivas. Las crisis institucionales organizativas y económicas parecen ser el punto de partida sobre la base de la cual expertos de distintos campos de la investigación se lanzan hacia el futuro en busca de una respuesta. Todavía no podemos saber si el impacto tecnológico es causa o catalizador de una ola de transformaciones globales. Es indudable que una de las mayores preocupaciones que genera el desarrollo tecnológico es el desempleo. Algunos futurólogos marcan su acento en esta perspectiva, otros en cambio se centran en la felicidad del ocio. Con la penetración tecnológica en los diversos sectores de la economía y su consecuente reducción de costos productivos y burocráticos, el tiempo que el hombre tendría que dedicar al trabajo se reduciría substancialmente, con la

posibilidad de trabajar cuatro horas diarias durante veinte años y con varios meses al año de vacaciones. Los trabajos que por su naturaleza, difícilmente fueran sustituidos por la tecnología y exigiesen un uso intensivo de mano de obra serían muy bien pagados, y siempre habría una fracción de la población activa con mayores expectativas de consumo y con motivaciones hedonísticas, dispuestas a ocupar dichos cargos. Consagrados al ocio y a trabajos que implican y exigen mayor grado de iniciativa, de utilización de facultades intelectuales y de participación en las decisiones de la empresa, la calidad de vida de los habitantes mejoraría sorprendentemente.

La tecnología, en el curso de estos dos últimos siglos ha desplazado el grueso de la fuerza de trabajo desde el sector agrícola al industrial y más tarde del sector secundario al de servicios, comienza ahora a generar un nuevo cambio en la distribución ocupacional. Este campo se denomina trabajador del conocimiento. El desarrollo en el campo del conocimiento, tanto en materia de tecnología como en psicología y teorías de organización, a llegado a un grado tal de aceleración que se requieren cada vez más profesionales y grupos de profesionales para su difusión y correcta aplicación.

La redistribución ocupacional trae aparejado un nuevo auto-concepto de trabajo, sobre todo en la nueva rama de actividad económica. Los nuevos profesionales de la información y del conocimiento difieren mucho en su visión del trabajo de los empleados administrativos convencionales y constituyen, por lo mismo, un potencial de conflictos laborales que hasta hace poco era ajeno al desenvolvimiento normal de la sociedad.

La multiplicación de la información y la creciente necesidad de nuevos conocimientos en el trabajo no sólo tiene como efecto la formación de este nuevo sector de profesionales. Los futurólogos coinciden en que la nueva situación lleva a que en el futuro educación y trabajo tiendan a fundirse. El aumento cada vez más veloz de información dentro de las necesidades laborales convertirá al trabajo mismo en una actividad innovadora y exploratoria que requerirá un continuo aprendizaje vinculado al trabajo. El futuro del trabajo consiste en aprender a vivir en la era de la automatización. El continuo reciclaje del trabajo a través del aprendizaje y el paso continuo de la actividad laboral propiamente tal a la adquisición de nuevos conocimientos rompe violentamente

con el esquema pragmático de Taylor y de Ford según el cual convenía reducir el período de capacitación de un obrero a cuestión de días o de horas.

La creciente necesidad de educación continua no sólo altera el espectro del trabajo, sino que también modifica substancialmente la planificación y el uso del ocio. La reducción de jornadas de trabajo que promete el avance tecnológico y la creciente necesidad de información en todos los aspectos de la vida social hace suponer que el tiempo de ocio estará más ligado a actividades formativas. La explosión de la información y la velocidad del cambio técnico tornarán a la sociedad post-industrial en una sociedad de aprendizaje.

Con el aumento exponencial de posibilidades informativas y formativas que suministra la revolución de la cibernética y su uso difundido no es utópico pensar en una reacomodación dinámica de los proyectos vitales de los individuos y alcanzar, en un tiempo relativamente corto, un consenso bastante amplio ante opciones tales como la de trabajar menos a expensas de un crecimiento económico acelerado.

El trabajo tiene un concepto heterogéneo ya que combina diversas proporciones entre individuos, clases sociales, identidades culturales y sectores ocupacionales de la sociedad.

El trabajo ha cumplido históricamente la función de poner en marcha la participación social y la sociabilidad misma.

Fred Best señala que el desarrollo combinado de la cibernética y la automatización, expande las opciones individuales y nos sitúa ante tres alternativas diferentes que reflejan valores distintos:

- 1.- Aumentar el consumo de bienes y servicios
- 2.- Hacer más placentera las situaciones de trabajo, y
- 3.- Permitirnos más tiempo fuera del trabajo.

La duda que se plantea a partir de estas alternativas es si se pueden combinar en un mismo lugar de trabajo, opciones personales diversificadas entre gratificaciones económicas, reducción de jornadas de trabajo y optimización de las condiciones de trabajo.

Frente a la inminente flexibilización del trabajo, será necesario que exista un nuevo estilo de organización. Por tal razón y bajo esta premisa Alvin Toffler señala en su libro *"Shock del Futuro"* que la burocracia colapsará en el futuro y que la flexibilización continúa que requerirán las organizaciones no permitirá que los cuadros organizacionales, hoy tradicionales, sigan existiendo, en otras palabras, la burocracia tiene su sentencia de muerte marcada. Por esta razón se dice que las opciones individuales irán creciendo en el tiempo, porque los espacios para innovar estarán presentes todos los días.

Otros futurólogos señalan que la organización del trabajo requerirá una democratización organizacional no sólo por razones morales sino también con fines operativos.

Todo esto no debe llevarnos a concluir que el concepto de trabajo se hace irrelevante frente a nuevas realidades. El trabajo no desaparece, sino que se transmuta en cantidad y calidad, lo cual exige re-pensarlo a la luz de estos cambios. Si el trabajo pierde gravitación en la vida del hombre, ello no implica que pierde importancia su concepto, sino que gana importancia la necesidad de modificarlo. El que el trabajo disminuya su peso en la vida de los hombres hace que aumente la necesidad de reflexionar sobre su sentido.

Las especulaciones futuroológicas en sociedades post-industriales señalan que no se pueden omitir aspectos concretos del impacto de la cibernética y la automatización en la modalidad del trabajo. Toffler presta especial atención al acelerado desarrollo de la computación, y recoge una curiosa comparación formulada por la revista *Computer-world*, en la que afirma que "si la industria automovilística hubiera hecho lo que la industria de los computadores en los últimos treinta años, un Rolls-Royce costaría dos dólares y medio y recorrería un millón de kilómetros por litro". La invasión de los hogares norteamericanos por los microcomputadores baratos, conectados con bancos, tiendas, oficinas

públicas, con vecinos y lugares de trabajo, no sólo está en camino de remodelar la actividad comercial, desde la producción hasta la venta al por menor, sino también la naturaleza del trabajo y la estructura de la familia. Por otra parte la cibernación altera el espacio del trabajo y hace innecesaria la presencia física y el manejo de maquinaria, mientras el hogar electrónico evitaría los problemas de comunicación, anexando el trabajo al hogar. El hecho es que sí resulta más beneficioso trabajar en el hogar con una pantalla conectada telefónicamente y alimentada con la información de una computadora central, el entorno laboral varía considerablemente: “La imagen de un mundo laboral que va dependiendo cada vez más de símbolos abstractos evoca un entorno laboral cerebral que no es extraño y, a cierto nivel, más impersonal que en la actualidad. Pero a un nivel distinto, el trabajo en el hogar sugiere una intensificación de las relaciones físicas y emocionales mayor de la vida humana que transita al exterior del *“mundo formal”*, se hace imperioso crear criterios valorativos para considerar relaciones recíprocas entre el trabajo y el no trabajo que suplanten los criterios centrados en relaciones causalistas y determinísticas”.

Toffler señala por otro lado, que la relación entre la inserción de la cibernación y el aumento en los índices de desempleo estructural no tiene porque ser necesariamente proporcional. Por ejemplo Japón entre los años 1963 y 1973 tuvo la más elevada tasa de inversión en nueva tecnología y el más elevado aumento del empleo.

Los futurólogos tienden a coincidir en tres puntos significativos respecto del trabajo en el futuro:

- 1.-Que en el futuro se trabajará menos
- 2.-Que el trabajo estará cada vez más ligado a otros ámbitos de la vida social, sobre todo al ocio y a la educación, y

3.-Que el impacto tecnológico generará formas más flexibles de organización en las que el trabajador tendrá mayor autonomía y mayor participación en las decisiones de gestión.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO III

SISTEMA DE SALARIOS

Para entender y asimilar el significado del salario en el sistema industrial moderno, debemos comenzar a estudiar las comparaciones y diferencias que pueden darse en torno al salario tanto en el presente como en el pasado.

Es necesario estudiar los caracteres que distinguen los salarios que hoy se pagan de los otros medios con que el trabajo del pasado se ejecutaba y pagaba. Para ello comentaremos los tres sistemas del pasado que a nuestro entender son importantes y fácil de relacionar con el sistema de salario que hoy nos afecta. Estos sistemas son: esclavitud, servidumbre y artesanado.

ESCLAVITUD

El trabajador era propiedad de su amo, quien podía comprarlo o venderlo. Todo el tiempo del esclavo estaba a disposición del amo, que lo alimentaba sólo para tenerlo en buenas condiciones de trabajo. La jornada del esclavo estaba destinada a atender directamente sus necesidades y caprichos o para producir con fines comerciales. Los ingresos del amo dependían del número de esclavos y de la diferencia entre el producto del trabajo de ellos y el costo de su subsistencia. Esta representaba para el amo su costo o inversión y lo que

producía por encima de ello, su excedente o "ingreso neto". Cuando la oferta de nuevos esclavos era abundante en consecuencia costaba poco adquirirlos, el amo no necesitaba gastar mucho en mantenerlos pudiendo darse el lujo de hacerlos trabajar duramente y agotarlos pronto, reponiéndolos con nuevas compras. Por el contrario cuando el comercio de esclavos entraba en baja los esclavos llegaban a escasear y por ende adquirirían un mayor valor para su comercialización, lo que indirectamente favorecía al esclavo, al recibir un trato más cuidadoso y beneficioso para él y su familia.

SERVIDUMBRE

Prevaleció en la mayor parte de la Europa medieval, durante el feudalismo, y que ha existido en variadas épocas en diversas partes del mundo con mayor o menor acentuación. El siervo no pertenecía en persona al señor, pero por derecho de la costumbre le debía ciertos servicios y estaba atado a la tierra de éste sin poderla abandonar. Con frecuencia era objeto de trueque juntamente con la tierra, como en la Alemania de los siglos XVII y XVIII, o la Rusia del IX, en que propiedades que valían tantas "almas" se compraban o hipotecaban, o como en el caso de Eduardo I de Inglaterra, quien tituló a sus acreedores italianos, los Frescobaldi, unas minas reales, juntamente con el trabajo forzado de "los mineros del Rey". El siervo procuraba su subsistencia trabajando algunas parcelas que tenía como suyas por derecho de la costumbre y su obligación era consagrar el resto del tiempo a cultivar los campos de su señor o al trabajo doméstico en la casa de éste. La tierra y el tiempo que les eran propios debían bastarles para mantenerse él y sus familiares. Esta tierra y este

tiempo eran tanto menores cuanto más fértil era la primera y más productivo el segundo; y tanto mayor era el excedente que el señor podía obtener de la demasía de mano de obra de sus siervos. El valor de una propiedad dependía de la magnitud de este excedente, pues el valor capital de un esclavo tendía a depender (si la oferta de esclavo era limitada) del excedente derivado de la ocupación de un esclavo.

ARTESANO O TRABAJADOR MANUAL LIBRE

Trabajaba con sus propios utensilios, en su propio taller, vendiendo el mismo en el mercado sus propios productos, o, en la agricultura, el campesino independiente que cultiva con su trabajo y el de su familia su propia tierra, así en el artesanado el trabajador en cierto sentido, es su propio patrón que hace y vende sus propios productos y que retiene su utilidad el excedente o "ingreso neto", por encima del costo de sus materiales y de su propia subsistencia.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE SALARIOS

Comparando los tres sistemas señalados anteriormente (esclavitud, servidumbre y artesanado), entre sí y con el moderno sistema de salarios, veremos que, en un aspecto en el que difieren, es el grado diverso de libertad económica que goza un trabajador, lo que a su vez depende de las relaciones en que se encuentra respecto de la propiedad económica, es decir, de su situación de propietario o no, de que él mismo sea visto como propiedad del amo.

Lo que determina las relaciones entre los hombres, entre grupos o clases sociales, es la forma que adquieren los derechos de la propiedad. Bajo la esclavitud y la servidumbre la ley circunscribe muy de cerca la libertad del trabajador:

En la esclavitud : Libertad sujeta completamente al amo

En la servidumbre : Libertad limitada por su obligación de ejecutar ciertos servicios en beneficio de un señor

En el sistema salarial: El trabajador no tiene semejantes limitaciones legales. Ante la ley él es su propio amo, libre de trabajar o no, según le plazca; libre de alquilarse por un jornal, o de trabajar, si lo prefiere como artesano independiente. El capitalista dueño de un taller, de una fábrica o de una explotación agrícola, puesto que no puede obtener mano de obras coercitivamente, por compra o derecho tradicional, tiene que alquilar el tiempo de un trabajador, por día o semana, pagando por el alquiler el precio corriente del mercado. En esas condiciones, obtiene su utilidad de la diferencia entre el salario que ha de pagar y el precio que consigue por el producto acabado que vende. De ahí que la desaparición de todas las restricciones a la libertad del trabajador se halla generalmente en la historia como una de las condiciones previas a la aparición de un sistema de salario.

LIBERTAD ECONÓMICA

Los economistas clásicos del siglo pasado, hacían hincapié en la libertad del sistema de salarios en contraste con los sistemas obligatorios anteriores. El sistema de relación era visto como la expresión máxima de libertad, plenamente compatible con un mundo determinista. Esto lo fundamenta en el hecho de que el asalariado se obligaba a trabajar a determinadas horas en una factoría bajo la vigilancia del patrón, en tanto que el artesano era su propio amo y patrón, en tanto que el artesano era su propio amo y trabajaba a su modo y a la hora que más le parecía. Pero al hacerlo, el asalariado actuaba por su propia voluntad mediante un contrato libre; estaba en libertad para rechazar las condiciones de la ocupación si la paga ofrecida no era recompensa justa a las molestias peculiares al trabajo.

En el sistema de salarios real de la civilización industrial moderna, la elección efectiva del trabajador se reduce drásticamente. Las limitaciones dentro de las condiciones del capitalismo moderno, de carácter legal, son económicas y como tales, tan efectivas como las obligaciones legales a las que han sustituido. Esta es una limitación de dentro de las condiciones del capitalismo moderno, ya que el trabajador es un miembro de una clase social que nada posee, hecho que restringe su libertad de elección y le confirma a los medios de ganarse la vida que no requieren la posesión de la tierra o del capital.

En otras palabras su elección se halla limitada, por regla general, y salvo el caso de unos cuantos “afortunados”, a alquilar brazos por un salario.

Si miramos la historia del sistema de salarios, podemos decir que la aparición del asalariado, está ligado a una clase de personas que no tenían medios para instalarse como artesano o labradores independientes.

El hombre no tiene la libertad para hacer lo que le plazca, la naturaleza impone siempre un límite que circunscribe. Las oportunidades alternas no pueden medirse, con frecuencia no pueden compararse para personas diferentes o entre una y otra época, por lo tanto no podemos darle validez a comparaciones si en el término de “libertad” incluimos una colección tan vaga de cosas como la que representa la expresión “oportunidad económica”.

En el caso del asalariado moderno la limitación especial a su libertad, es su incapacidad para ganarse la vida excepto celebrando un contrato con quienes poseen la tierra o el capital para darle trabajo. Este hecho marca la gran diferencia que hay en términos de libertad, entre el patrón y el asalariado, convirtiéndose éste último un dependiente del otro.

También han existido casos de personas que encuentran más atractivo trabajar para otras y no para ellas mismas. Sin embargo, el hecho de descubrirse que la relación entre trabajador asalariado y patrón, es el resultado de un previo desenvolvimiento de diferencias sociales importantes entre clases, que implican oportunidades económicas diversas y de la cual la principal, es la de la propiedad de los bienes.

Existen también limitaciones y reducción en la esfera del mercado, en la cual el artesano que poseía poco capital no podía operar con rentabilidad. Hoy la dependencia entre patrón y trabajador es una característica tan universal del sistema de salarios altamente desarrollados, que se considera como característica determinante del mismo sistema de salarios dentro del capital industrial moderno.

DESARROLLO DEL PROLETARIADO

El Proletariado ha desarrollado dos características necesarias y determinantes:

- a) *Desaparición de las restricciones legales que ataban al trabajador a un amo determinado.*
- b) Aparición de una nueva clase no propietaria de los bienes o proletariado, deseosa de alquilarse por un salario por carecer de otro medio de vida, vale decir, el trabajador asalariado.

LOS SALARIOS Y EL PRODUCTO NETO

Desde el punto de vista de los propietarios, el costo primario, en el sistema de salarios, esta representado por los salarios que tienen que pagar para asegurarse la oferta necesaria de mano de obra. Para un patrón determinado el costo consistirá:

Costo = Salarios + materia prima + combustible +
desgaste de maquinaria + renta por interés del
capital.

Inversión de capital = Compra maquinaria (capital fijo) + materia prima
+ fuerza de trabajo (capital circulante).

La abundancia y baratura de la oferta de trabajo será la condición fundamental que determinará el campo de inversión de capital si se considera el sistema como un todo. En cada ciclo de producción quedará un excedente o producto neto después de que parte del producto bruto se separe para reparar el desgaste de la maquinaria y el de la oferta de trabajo, bajo la forma de salario. Ese excedente representará el ingreso de los patrones y la ganancia de todos los propietarios, de los que disfrutan de un monopolio o privilegio de cualquier clase. Dicho esto de otra forma, mientras más bajo sea el costo por mano de obra mayores será las posibilidades en inversión de capital, eso sí, que el resto de los factores se mantengan iguales.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO ASALARIADO

La libertad económica de los trabajadores parece variar mucho dentro de un sistema de salarios y estas variaciones se sustentaron en las siguientes consideraciones:

1. Cuando los trabajadores poseen organizaciones sindicales fuertes.

2. Cuando los trabajadores han organizado cooperativas prósperas de las cuales derivan facilidades para procurarse abastecimientos o créditos.
- 3.- Por influencia política lograr adoptar una legislación favorable para los asalariados.

IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA CONGRUENTE DE SUELDOS Y SALARIOS EN EL PRESENTE

Antes de referirnos al este tema, es necesario hacer notar la diferencia entre los conceptos de sueldos y salarios.

Salario: se define como la compensación del trabajo del obrero, ordinariamente manual o mecánico pagada a intervalos cortos y fijos, y

Sueldo: como a la correspondiente compensación pagada por el trabajo de oficina, profesional o de mando, pagado ordinariamente a intervalos mayores.

El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico para cualquier empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluye también la retribución futura. La decisión del empresario tiene efecto a largo alcance, tanto para la gerencia como para el personal empleado. Casi cualquier empresa, grande, mediana o pequeña, sufre la misma dificultad en llegar a una solución congruente, equitativa y sustentable en el tiempo.

La distribución equitativa de la nómina (conjunto total de trabajadores y empleados), de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre la empresa y los empleados. Muchos otros aspectos de la administración de personal y las denominadas "relaciones industriales", pierden su efecto o se vuelven completamente inútiles, cuando la estructura de sueldos y salarios se torna crítica y muy distante de la equidad.

SALARIOS ABSOLUTOS Y RELATIVOS

Un empleado se preocupa por el valor absoluto de su salario y por la relación que éste guarda con el recibido por sus compañeros de trabajo. Se pueden generar disgustos y antagonismo en cualquiera de los dos aspectos. La empresa también se preocupa por ambos, así como el costo total de personal en la organización.

Por salario absoluto, entenderemos la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza, esta tarifa determina la calidad de vida del empleado, su status económico en la comunidad y su capacidad adquisitiva de bienes y servicios. Su deseo natural es obtener más y más dinero para mejorar su situación en cada uno de los aspectos mencionados. Aún cuando muchos trabajadores se den cuenta que hay limitaciones a la cantidad absoluta que pueden ganar, y la compañía pagar, puede originarse mucha intranquilidad si los

salarios cubiertos son demasiado distintos a los pagados en otras empresas o si no guardan proporción con las utilidades que la organización obtiene.

La retribución absoluta: Es también de vital importancia para la administración pues reconoce el descontento de los trabajadores en este aspecto, disminuye la eficiencia, daña la moral y cooperación. Sin embargo, la administración tiene además, la responsabilidad de conservar un costo de nóminas proporcionado a la relación ingreso - egresos, del aspecto de las utilidades y de la administración efectiva de la empresa como un todo.

La retribución relativa: Es la obtenida por el empleado en relación con la obtenida por sus compañeros de trabajo. Un empleado puede estar satisfecho con su retribución absoluta, hasta saber que otro empleado de la misma compañía recibe un salario mayor a cambio de un trabajo comparable, aún cuando no exista diferencia real, ni en la calidad del trabajo realizado, ni en la antigüedad de la otra persona en su cargo. Su salario es entonces bajo, en el sentido relativo, aún cuando no lo sea en el absoluto.

La experiencia indica que un empleado es afectado tanto o más por su ingreso relativo, como por su ingreso absoluto; suponiendo desde luego, que el salario absoluto sea suficiente para satisfacer sus necesidades. El descontento creado por las tazas relativa crea problemas comparables a aquellos resultantes de un nivel absoluto inadecuado.

DESIGUALDADES EN SUELDOS Y SALARIOS

En la determinación y administración de salarios hay otros factores que causan problemas. La estructura de salarios de cualquier organización a contenido en algunas épocas desigualdades en los salarios cubiertos a cada empleado. Los intentos realizados para corregirlas o disminuir su importancia por medio de un estudio sistemático, pueden no tener éxito completo. Como son demasiadas las decisiones que respecto a la determinación de salarios dependen del juicio personal, son inevitables los errores.

Son ejemplos típicos de estos errores, los siguientes:

- Evaluación incorrecta del mérito o valor de un empleado.
- Favoritismo o discriminación hacia algunos empleados.
- Faltas de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando se asciende, transfiere o degrada a un empleado.
- Permitir que una presión indebida de los jefes, sindicatos y empleados tenga influencia en la determinación de salarios y
- Evaluación incorrecta de un cargo,

Al determinar el salario para un empleado particular deben tomarse en cuenta tanto el valor del trabajo para la organización como la eficiencia con que es realizado. La valuación de cargos intenta determinar el valor de cada cargo en relación con el valor de otros. Proporciona una base para determinar las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualdades en los salarios mencionados antes. No valúa o califica el valor del empleado en su cargo; con éste objeto, se establecen programas de calificación de méritos (en la práctica y en el escenario de las empresas públicas, esto no se da, pues choca con la cultura

organizacional), Sin embargo cuando las partes componentes de un cargo, han sido analizadas y valuadas y el superior está totalmente informado de ello, es menos fácil que cometa el error de estimar un exceso o defecto de la dificultad de un trabajo, o ser engañado por el empleado que lo hace parecer fácil o difícil.

Cuando la presión indebida de uno o más grupos o individuos provoca un aumento en los salarios, no porque exista un cambio real en el contenido del trabajo o en el valor de las responsabilidades del cargo, sino por la presión misma, se crean desigualdades en los salarios. Los supervisores varían en el grado de agresividad y tenacidad que poseen. Algunos pondrán su mayor esfuerzo y determinación al tratar de obtener aumentos para su subordinados, mientras que la protesta de otros será mínima. Consecuentemente el jefe más tenaz puede obtener aumentos frecuentes para sus empleados, mientras que el supervisor menos firme, puede dejar de obtener aumentos comparables en cuantía o números. Los empleados miembros de un sindicato, pueden beneficiarse más en los aumentos, que aquellos no sindicalizados por la fuerza y presión adicionales que un grupo organizado puede ejercer en la determinación de los salarios. En consecuencia, cuando una organización emplea trabajadores sindicalizados y libres, o cuando distintos sindicatos tienen grupos organizados en la misma, tales desigualdades pueden presentarse. Finalmente, los empleados independientes varían también en su habilidad para obtener aumento por sí mismos.

Uno de los obstáculos más grandes para obtener una buena administración de salarios es la valuación incorrecta de los cargos mismos. Si fuese posible para alguna empresa librarse alguna vez de cualquier otro tipo de disensiones, aún sería afectada por serios problemas de salarios si sus cargos son

valuados incorrectamente. Esto provocaría pagos en excesos o defecto, según el caso, puesto que la misma estructura de salarios no sería equitativa. Por lo tanto, no importa qué tan buenas, consistentes y justas sean las normas de la administración, qué también sea juzgado el valor de cada empleado, a qué grado se hayan reducido el favoritismo y la discriminación, con qué propiedad sean hechos y manejados los cambios por ascenso o degradación y hasta qué punto sean ignoradas las presiones indebidas; los empleados no pueden recibir la cantidad correcta si no se usa un estudio sistemático para determinar el sueldo y salario.

CAPITULO IV

ADMINISTRACION DE SALARIOS

Cuando los tres factores de producción: los recursos naturales, el dinero acumulado y el trabajo son combinados adecuadamente por una inteligente administración, se crea más capital, o riqueza. La riqueza así creada, se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de la materia prima o equipos, a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; la otra, en forma de intereses, corresponde a quienes prestaron el dinero a la organización; y la última en forma de dividendos o partes beneficiarias, aquellos que proporcionaron el capital de participación o de riesgo. Sin embargo, en cierta proporción en las organizaciones, la mayor parte de la riqueza generada pasa a los empleados en forma de salarios.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios con relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

EL CARÁCTER MULTIVARIADO DEL SALARIO

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Los salarios representan una transacción de las más complicadas pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario.

Es así como en lugar de ese elemento simbólico e intercambiable - el dinero- el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En razón de su complejidad, el salario puede ser considerado como:

1. El pago de un trabajo;
2. Una medida del valor de un individuo en la organización;
3. Medio para alcanzar jerarquía de status dentro de la organización.

Es bueno recordar que para el empleado, el trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario.

Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. Mientras que para el patrón el salario constituye un centro de costo, para el empleado constituye una fuente de ingreso.

Hay aún otro enfoque desde el punto de vista de la organización. Los salarios son a un mismo tiempo costo e inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero en un factor de producción - el trabajo- como un intento de conseguir una retribución mayor. Además, hay que resaltar que en una organización cada función o cada cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás. Como la organización formal es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la Administración de Salarios es un tema que abarca a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

Siendo así, se puede definir la Administración de Salarios como el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Esas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación

1. A los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios; y
2. A los salarios con relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio interno y externo de salarios.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos, basadas sobre un previo programa de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios. Con esas informaciones internas y externas la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.

La idea vertida en los párrafos que anteceden nos proporciona una visión absolutamente instrumental, con relación al “salario equitativo”. Ahora para ahondar ese concepto, daremos a conocer la visión desde el punto de vista psicológico de las expectativas del individuo que percibe el salario.

Las normas de pago equitativo se relacionan con el nivel de trabajo medido por el tiempo. Si se poseen estas normas generales, de que forma influyen sobre los sentimientos de una persona con respecto a su pago real. La actitud de una persona hacia la categoría de sueldos o salarios pagado por su trabajo se influencia por la medida de como armoniza con lo que considera equitativo para la gama del nivel de trabajo en esa tarea.

En consecuencia los sentimientos individuales sobre las categorías reales de pago se permiten predecir con relación al conocimiento de las categorías de pago real y equitativo. Los individuos reaccionan de una manera característica a la correspondencia o no correspondencia entre sus ingresos reales y el pago equitativo.

- a) La categoría real de salario del rol de una persona coincide con la equidad. El interesado afirma que ocupa un rol pagado razonablemente.
- b) Si la categoría es menor del pago real en relación con el pago equitativo, el individuo expresa su insatisfacción ante el reconocimiento financiero de su rol.
- c) Si la categoría de pago real es superior a la categoría equitativa, exhibe el sentimiento de que se le está pagando un nivel un tanto superior al que él mismo puede mantener la intensidad de su reacción que va en directa proporción a la amplitud de la discrepancia entre las categorías real y equitativa.

Las tendencias que adoptan las categorías:

- a) Se distingue, al pago real y equidad en un margen de $\pm 3\%$, correspondiendo al sentimiento de la persona a expresarse respecto de su rol; que recibe un apoyo razonable en comparación con otros. Pueden existir percepciones de insatisfacción, o peor, no agradarle su trabajo, o las condiciones generales de trabajo, o sentirse capacitado para asumir

mayores responsabilidades en la misma categoría, o en otro rol, o estar insatisfecho con la vida en general.

- b) Cuando la categoría real, es menor a la equidad $\pm 5\%$, la persona se siente moderadamente realizada con respecto a los demás y juzga a la empresa que lo trata de forma injusta. Si aumenta el grado $\pm 10\%$, su expresión será que su empresa es injusta y se nota una adopción de aptitudes que van desde solicitar un ajuste al nivel de categoría equitativa, expresa un sentimiento de mala voluntad hasta la posibilidad de empezar a considerar un cambio en sus entradas económicas buscando otro empleo con ingresos satisfactorios para él.

Si hay estados propicios para el cambio de empleo esto se encuentran entre el 15%, al 20% también se da la instancia de un estado mental en el cual alimentará calladamente su resentimiento y continuará cumpliendo sus tareas, pero con una actitud que podemos denominar de depresión, esto se manifiesta en una tendencia a cumplir sus tareas con más o menos competencia, pero sin el celo y entusiasmo que determina la eficacia superior a la satisfacción personal en el trabajo.

- c) Cuando en la categoría de pago real de una persona es superior al 5%, con respecto a la categoría de pago equitativo, el involucrado considera ventajosa su situación con respecto a otras personas en otros roles.

Cada individuo se socializa con sus pares, esto es en sindicatos, integrantes de partidos políticos, miembros del mismo departamento, en disciplinas especializadas. Todos se ven en discrepancias entre los niveles de pago real y equitativo de sus roles y se va sumando en un efecto acumulativo. En este estado de ánimo la moral del grupo decae por influjo de niveles de pago real que eran inferiores a lo que exigía la equidad. La solución parte desde la cuestión de fondo para adoptar medidas eficaces. Un juicio adoptado, sería la ventaja potencial obtenida con la eliminación del descontento profundo y con la creación de la posibilidad de organizar una estructura salarial sistemática para compensar el costo adicional.

Al contrario, en referencia al pago superior a la retribución equitativa no aporta satisfacción auténtica a nadie, en razón de fabricar un ambiente en el cual las personas se esfuerzan constantemente por iniciar proyecto y obtener cargos que, según creen, estaban al alcance de sus fuerzas, a pesar de que ellas mismas podían aportar numerosas pruebas en contrario.

Los poseedores de capacidades para asumir responsabilidad que armonicen con el pago, se sienten inquietos porque no se les asigna esa responsabilidad. Las otras personas con capacidades menores se sienten molestos, en razón del deseo de continuar ganando las mismas sumas. Al alentar la insatisfacción, la rivalidad y la envidia, el pago superior a la retribución equitativa debilita la cohesión grupal.

Otra definición al respecto es la que ofrece Livy: “La administración de salarios es aquella amplia área de la administración de personal, que se refiere a

la determinación de niveles apropiados de remuneraciones de los empleados, de acuerdo con el grado o valor del cargo, unidos a la consideración del mérito y al desempeño individual y animados por el lucro de la compañía. No se refiere a los mecanismos actuales de pagos u operación del recibo de pagos: estas son generalmente funciones financieras o contables”.

El objeto de la determinación de salarios es complejo, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diferentes sobre los salarios. Chruden y Sherman prefieren llamar el conjunto de factores que intervienen sobre los salarios “compuesto salarial”.

El “compuesto salarial” depende de los siguientes factores que lo componen:

1. Mecanismo de ofrecimiento y de búsqueda de empleados.
2. Controles gubernamentales sobre los salarios.
3. Sindicatos.
4. Capacidad financiera de la empresa en el pago.
5. Costo de vida.
6. Productividad y desempeño de la empresa.
7. Percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración.
8. Factores regionales.

Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros para elevar o bajar los salarios. Cuando actúan como fuerzas oponentes,

sin embargo, tales factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los salarios.

Muchas teorías han sido defendidas últimamente, respecto a la determinación de la compensación, explicando cómo los salarios son determinados dentro de nuestra sociedad. Ninguna de ellas sin embargo, probó ser totalmente aceptable. Uno de los más recientes conceptos sobre determinación de la compensación es enfocado bajo el doble punto de vista de estructura interna y externa de los salarios de una organización particular. La estructura interna es vista en términos de varios grupos de conjuntos de cargos dentro de una compañía, compuestos de cargos unidos por la tecnología, la organización administrativa, el proceso de producción y las costumbres sociales. La estructura salarial de cada conjunto consiste en un valor-clave. Los valores clave para cada conjunto, a su vez, están relacionados con los patrones de salarios que de acuerdo con ésta teoría pueden reflejar la tecnología, la organización, la costumbre, u otros factores existentes dentro de la compañía. Las estructuras salariales de un grupo estable de compañía pueden, dentro de un área o tipo de industrial, relacionarse en un grupo común o mercado de trabajo e integrar así un “contorno de salarios”, puede ser nacional o regional, en el objetivo y en los resultados, de los conjuntos de patrones que las compañías establecen en las negociaciones colectivas o en el liderazgo de la política salarial de otras que rodean el contorno. De acuerdo con esta teoría, las fuerzas diseñadoras de los salarios residen en los valores-claves y en los contornos de salarios. Cualquier cambio en estos valores podrá causar un cambio en los valores de otros cargos dentro del conjunto.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no sólo por la influencia que los salarios producen en quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de esos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre las compensaciones canceladas a los empleados:

Importancia para los empleados:

- a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia;
- b) Los salarios percibidos presentan elevada influencia en el status del empleado en su comunidad; el status es evaluado por la ganancia material más aún que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces sólo puede ser conocido por su superior. Dentro de la compañía el salario puede ser igualmente una fuente de status; ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante poseen para la compañía; y
- c) La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.

Importancia para la organización: Los salarios representan una significativa porción de los costos de producción. La participación en los costos totales de producción varía de acuerdo con el tipo de producción, de acuerdo con la tecnología utilizada, etc. Chruden y Sherman citan una investigación hecha en 1959 sobre los costos laborales.

Los aumentos en los valores salariales generalmente son trasladados al consumidor o usuario que debe pagar productos y servicios más caros, lo que provoca a su vez una reducción en el volumen de ventas. Si el costo de los salarios aumentados no es transferido al consumidor o usuario, debe ser compensado por la mayor eficiencia o reducción en el margen de lucro. Es de vital importancia el mantenimiento de un programa de salarios que no sólo haga posible la maximización de la eficiencia de las ventas, sino que también, proporcione a los accionistas un retorno adecuado de sus inversiones, al mismo tiempo que estimule el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

Importancia para la sociedad: Los salarios tienen un importante efecto sobre los diversos grupos e instituciones dentro de la sociedad. Los salarios más elevados proporcionan mayor poder adquisitivo, aumentan la prosperidad de la comunidad y promueven la expansión de los servicios. En la medida que los salarios aumentan hacen que los precios se vuelvan más elevados, lo que por otro lado, sirve para reducir el patrón de vida de aquellos cuya renta no tiene un aumento proporcional. Los precios elevados también pueden crear una reducción en la demanda de productos y servicios que los empleados generan, lo que causa una reducción en el número de cargos requeridos para producir aquellos productos y servicios. Si los salarios pueden ser compensados por una

mayor productividad, y no por precios más elevados, entonces podrán efectivamente, contribuir al bienestar económico de la sociedad.

El costo de los salarios para la organización aunque sea elevado, es un elemento paulatinamente creciente del presupuesto de pagos. Ciertas técnicas han contribuido últimamente a la política de administración de salarios. Las principales son: la evaluación de cargos, la evaluación del desempeño, las políticas de progresión de carreras, etc. Desafortunadamente, éstas técnicas tienden a existir como entidades separadas en la mayor parte de las organizaciones. Probablemente se debe el hecho de que nadie está seguro de los resultados de cada técnica o al hecho de que éstas técnicas no siempre respondan a las diferentes funciones administrativas como: las finanzas, la contabilidad, la administración de personal, etc. De ahí la dificultad que se encuentra para integrarlas y coordinarlas en una política definida y unificada.

Administración de salarios no es algo que deba verse aisladamente, sino un intento de alcanzar los objetivos formulados en la política salarial, que en sí es apenas un plan ideal. Con el establecimiento y el mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la Administración de Salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa;
- Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación;

- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados; y
- Facilitar el proceso de la nómina de pago.

Para que la Administración de Salarios pueda alcanzar esos objetivos, es necesario establecer las directrices que orientarán el desarrollo y el mantenimiento del plan, con miras a asegurar su éxito.

Tales directrices son:

- Normas bien definidas y adecuadas para describir y analizar los cargos de la organización;
- Levantamiento y análisis de la estructura de cargos de la organización y determinación de sus deberes y responsabilidades;
- Aplicación de los factores de evaluación a los cargos analizados;
- Clasificación de los cargos en grupos salariales;
- Planeación y ejecución de investigaciones periódicas en la comunidad para conocer los salarios y beneficios concedidos.

A continuación damos a conocer un tratamiento sistemático para resolver el problema de sueldos y salarios que afectan tanto a la administración como a los trabajadores y que proporciona una de las mejores soluciones conocidas actualmente. Esta técnica se conoce como Análisis, Descripción y Evaluación de Cargos.

ANÁLISIS DE CARGOS

Existe una variedad de técnicas para obtener información de los diferentes tipos de trabajos, también herramientas como las encuestas, la observación directa y las conversaciones con los trabajadores y Supervisores. Todos estos permiten una descripción de cada puesto de trabajo, niveles de desempeño de cada función. Para posteriormente hacer una evaluación de los cargos.

CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE CARGOS

La evaluación de cargos es un instrumento técnico que requiere una amplia consideración de las más importantes diferencias entre las entradas de contribución humana y los cargos. En otros términos las diferencias significativas entre las unidades de trabajo deben ser colocadas en una base comparativa para permitir una distribución más equivalente de ingresos dentro de una organización, que de otro modo resultaría arbitraria.

Enseguida es un término genérico que abarca un número de técnicas por intermedio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos. *La evaluación de cargos*, es el “proceso de analizar y de comparar el contenido de cargos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base a un sistema de remuneración. Se relaciona fundamentalmente con el precio del cargo. Sus técnicas son confinadas al nivel e importancia de los cargos entre sí”.

Además es un medio para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por lo tanto la posición relativa del cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. En sentido estricto, se trata de determinar la posición relativa de cada cargo con los demás. Es la actividad preliminar al establecimiento de grados y niveles asociados de salarios. Para llevar a cabo esta evaluación de cargos presentamos, las cuatro técnicas más conocidas las que se dividen en dos clases de métodos: los métodos no cuantitativos de análisis y los métodos cuantitativos de análisis.

OBJETIVO DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

Las empresas que adoptan un programa de evaluación de cargos, generalmente esperan alcanzar varios objetivos. Algunos de los citados con más frecuencia son:

1. Proporciona datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los cargos.

2. Proporciona una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
3. Proporciona datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
4. Permite a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
5. Sirve de base para negociación con el sindicato.
6. Proporciona una estructura para la revisión periódica de sueldo y salarios.
7. Crea principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.
8. Ayuda a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
9. Aclara funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operación duplicadas.
10. Reduce quejas y rotación de personal, aumentando, así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS SINDICATOS EN LA EVALUACIÓN DE CARGOS

La actitud y la participación de los sindicatos hacia la evaluación de cargos, es importante para las compañías que tienen evaluación de cargos, o que la están instalando o están considerando la posibilidad de una instalación

futura. Son de particular importancia estas actitudes puesto que tienden a dictar el papel que el sindicato tomará.

Los sindicatos varían en su actitud hacia la evaluación de cargos, en la misma forma que varían las de las compañías. Aún cuando el número de instalaciones de evaluación de cargos se ha incrementado, tanto aplicada a niveles de personal subordinado como el personal administrativo, existen aún compañías que no aceptan los principios del programa, que aún dudan de sus resultados y que han vetado, o que consideran seriamente la posibilidad de emplear la técnica. Si la opinión de la administración varía de un apoyo entusiasta a una oposición definitiva, no es extraño que la opinión de los sindicatos haga lo mismo.

CRITICA A LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

Las críticas que los sindicatos hacen de la evaluación de cargos varían en su clase y en su intensidad. Algunos sindicatos concentran sus críticas en uno o dos puntos mientras que otros presentan una lista mas largas de quejas. Algunos se expresan mas bien con fuerza sobre ciertos cargos que imputan a los programas, mientras que otros se expresan con mas calma. Algunos de los aspectos que más típicamente se critican, se discuten a continuación.

1. Una de las quejas dirigidas a la evaluación de cargos es que la teoría o los principios básicos del programa mismo están equivocados. Esta objeción se dirige al principio que establece que los cargos pueden valuarse por medio de un análisis y calificación de sus funciones,

responsabilidades y requisitos sin tomar en cuenta a los trabajadores de esos cargos. Esta queja se basa en que, es el trabajador en alto grado quien hace el cargo, debiendo fijarse el salario del cargo con éste hecho en mente. Un corolario de la misma idea es que no permite a las fuerzas de oferta y demanda en el mercado de mano de obra la necesaria libertad, si las bases del cálculo de salarios son las funciones del cargo y no los trabajadores. Otros aspectos relacionados a éstos, establecen que los salarios determinados por las funciones de los cargos, no incluyen factores del costo de la vida o la contribución del personal para mantener los costos bajos y producir mayores utilidades.

Un análisis de tales críticas permite argumentar en contra de su validez. En primer término, la evaluación de cargos no determina el sueldo correspondiente a cada cargo. La evaluación de cargos, establece el orden de importancia relativa de una serie de cargos, con base en las funciones, responsabilidades y requisitos para su ejercicio, por medio del análisis, descripción y evaluación de estos factores siguiendo una manera ordenada y sistemática.

SELECCIÓN DEL TIPO DE PLAN

En muchas organizaciones algunos de los miembros del grupo encargado de seleccionar el plan puede no estar familiarizado con los distintos sistemas. Por lo tanto, es usualmente necesario que el director de evaluación de cargos examine con el comité los sistemas de calificación básicos. Su presentación de incluir una descripción de cada uno de los planes con el objeto de que el grupo

pueda entender los procedimientos requeridos para su empleo. En segundo término, el director debe discutir detalladamente las ventajas y desventajas de cada método con objeto de que el comité pueda conocer exactamente lo que puede no lograrse con cada sistema. En tercer lugar, la discusión debe cubrir los problemas básicos que se presentan con la aplicación de cada método, porque algunos de los sistemas presentan más dificultades que otros y el comité necesita conocer las peculiaridades a cada uno.

CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO PLAN

Cuando una organización sigue este procedimiento desarrolla su propio sistema de calificación de acuerdo con los pasos básicos requeridos por el sistema particular escogido. Se han desarrollado técnicas y procedimientos para la construcción de un plan de calificación para cada uno de los métodos básicos que mencionaremos más adelante. Al seguirlos, el plan queda hecho a la medida de la organización. Algunas de las ventajas de este método son:

1. El plan es diseñado específicamente para medir los cargos de una organización particular.
2. El sistema de calificación es con frecuencia mejor entendido puesto que quienes lo emplean han ayudado en su construcción y están en mejor posición para interpretarlo.
3. Puesto que el personal de la compañía construye el plan, usualmente se obtiene su apoyo y lealtad, evitando en consecuencia dudas y suspicacias.

También se presentan algunas desventajas:

1. La construcción satisfactoria de un nuevo plan requiere amplios conocimientos y preparación técnica.
2. La construcción de un nuevo plan requiere usualmente más tiempo que la modificación de un plan ya en existencia.

INFORMACIÓN REQUERIDA

Actualmente el sueldo base pagado a un empleado es solamente una parte de su compensación total en muchas empresas. Además de su salario básico muchas compañías proporcionan algunas ayudas financieras que incrementan el salario promedio devengado en grado apreciable.

No se tendrá una evaluación precisa de la situación si se comparan solamente los salarios básicos. Algunas empresas pagan salarios bases menores que los promedios, pero tienen un programa de presentaciones muy altos, que incrementan la compensación total de los empleados a un nivel más alto, en general que el de la empresa con mayores salarios base puede aparecer que una compañía esté en posición favorable, debido a los salarios altos, cuando en realidad su posición es poco favorable con respecto al patrón de compensaciones completas. Este hecho necesita un examen de salarios base y de prestaciones financieras complementarias. Como ejemplo de estas últimas se

encuentran bonos, pensiones, tiempo extra, días festivos, participación de las utilidades, seguros, hospitalización, pago durante las incapacidades, vacaciones pagadas, períodos de descanso y sobre salarios en algunos turnos.

Deben compararse también las horas de trabajo, ya que algunas empresas varían el número de horas de trabajo en el día y en la semana. Aún cuando la norma nacional es de cuarenta y cuatro horas y cuarenta y ocho horas por semana, algunas empresas han reducido su semana de trabajo a treinta y cinco horas y treinta y siete horas, por ejemplo, y cubren aún los salarios normales. Una comparación de los salarios solamente, puede mostrar salarios del mismo nivel, pero ser poco precisa como medida de ingreso, porque algunos empleados trabajan menos horas que otros y reciben el mismo salario. Se distinguen las compañías con respecto a su concesión de períodos de descanso. Algunas los conceden y otras no. La longitud y el número de períodos por día, también difiere entre las empresas. Aún cuando puede citarse la semana de trabajo de cuarenta y cuatro horas, normalmente pueden ser varias horas menos, si se conceden períodos de descanso deben tomarse en cuenta estas diferencias posibles en el estudio.

Ciertas empresas contratan empleados con salarios que difieren del salario promedio para el cargo. Estos salarios pueden ser cubiertos hasta el fin del período de prueba hasta que el empleado esté capacitado para su trabajo, o por algún otro intervalo de tiempo establecido por las políticas de las compañías. Otras empresas no establecen estas diferencias, y contratan sobre el salario base del cargo que el trabajador va a ocupar. El estudio debe obtener la información con respecto a esta diferencia.

Los salarios de contratación, los salarios bases, los salarios promedios obtenido, las adiciones al ingreso y las horas realmente trabajadas deben ser analizadas e incluidas en los datos por compararse si una empresa desea obtener una guía confiable en el establecimiento de su propia estructura de salario.

Debe diseñarse una forma para ser empleada en el registro de la información obtenida de las firmas participantes. Esta forma llena tres propósitos definidos al proporcionar un método conveniente en el registro de datos, asegurar que se obtiene la misma información de todos los participantes y presentar los datos en una manera uniforme y consistente, lo que facilita su tabulación.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La *evaluación de cargos*, está relacionada con la obtención de datos que permiten una conclusión acerca del precio de un cargo.

Los métodos de evaluación de cargos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- Métodos no Cuantitativos**
 - 1. Jerarquización de cargos.
 - 2. Categorías predeterminadas (o clasificación)
- Métodos Cuantitativos**
 - 3. - Evaluación por puntos.
 - 4. - Comparación por factores.

BASE PARA COMPARACION	TABLA DE COMPARACION	
	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo versus cargo	1. Sistema de escalonamiento de cargos	4. Sistema de comparación por factores
Cargo versus Escala	2. Sistema de categorías predeterminadas (Clasificación) de cargos	3. Sistema de puntos

El punto de partida para cualquier esquema de *Evaluación de cargos* es el obtener la información respecto de los cargos concernientes a través de la descripción y análisis comparativo de los mismos y establecer criterios

definitivos. Se debe enfatizar en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan.

MÉTODO DE LA COMPARACIÓN SIMPLE O DE JERARQUIZACIÓN

Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente. Este método es el más simple para aplicar, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargos y puede ejecutarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recursos. Es un método no analítico, en el que los cargos no son detallados en sus elementos componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación, sino comparados como “*todos*”. Es un método no cuantitativo, por que no da ninguna indicación de grado de diferencias entre los cargos, sino que simplemente indica si un cargo requiere, más menos de un individuo, o si es más o menos importantes para la organización que otro.

Hay dos maneras de estructurar la operación de *Evaluación de cargos* por este método:

- a) Este método comienza con identificación de los “*cargos claves*” o “*cargos de referencias*” el que sirve de marco o patrón o punto de localización a todos los demás cargos para compararlos desde todos los puntos de vista. Estos deberán ser seleccionados según los niveles de la organización o según la jerarquía existente. Todos los demás cargos serán comparados con éste. Hecha esta comparación, el cargo es

colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia.

El cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual los otros cargo se agrupan. A medida que otros cargo son comparados y escalonados con relación a él, él mismo va perdiendo su utilidad en el proceso de **jerarquización** haciéndose común. Esto porque cuando la jerarquía de los cargos se va delineando, el escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los cargos que ya han tomado posición anteriormente.

Cuando el número de cargos determinados crece es necesario clasificarlos o agruparlos en una escala. Lo que es importante resaltar es que no existen fórmulas mágicas para convertir los resultados de un escalonamiento de cargos en valores monetarios. A estas agrupaciones se les asigna grados bajo cierta amplitud. Estos grados no solo responden a las políticas administrativas de la organización sobre salarios, sino que también obedecen a las escalas salariales que fija el mercado.

- b) La otra manera es aquella que comienza con la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea, de los cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar. Una vez que han determinado ambos límites, todos los demás cargos se situarán en la amplitud de variación constituida por ellos. El método de jerarquización simple no puede proporcionar series de cargos científicamente discriminados y diferenciados en un orden

jerárquico, pues por definición es un método no analítico y no cuantitativo. Su grado de precisión es muy bajo.

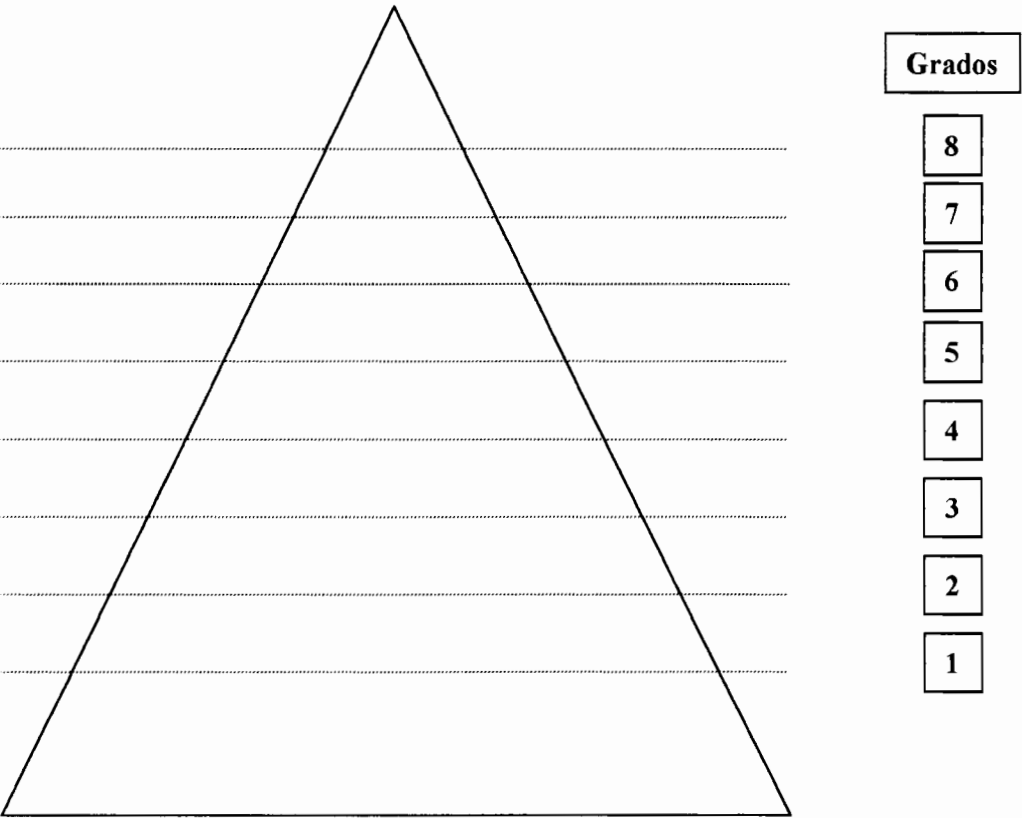
MÉTODO DE LAS CATEGORÍAS PREDETERMINADAS O DE CLASIFICACIÓN

Es básicamente una operación de jerarquización por que proporciona una estructura de cargos en *categorias* colectivas. Sin embargo, el procedimiento es opuesto al método de jerarquización simple. El enfoque del método de las *categorias predeterminadas* es más centralizado, autocrático y estrechamente relacionado con el diseño organizacional.

Se inicia con la *predeterminación de las categorias* y sus clases asociadas de salarios para la organización. La jerarquía de cargos se divide en categorias con definiciones precisas para cada grado, de tal manera que la escala prefijada se vuelve un estándar contra el que los cargos son evaluados. Las definiciones de categorias marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia. (Ver diagrama) Tal como en la jerarquía, los cargos son tratados como “**todos**” y colocados en su estructura, generalmente, con base de las opiniones de los evaluadores tomadas aisladamente o en conjunto dentro de una comisión.

GRADO 1 O CATEGORÍA	NO CALIFICADO	El trabajo rutinario esencialmente requiere poca precisión.
GRADO 2 O CATEGORÍA	CALIFICADO	Requiere cierto potencial mental y alguna experiencia general y específica; no desempeña tareas de cierta variedad y dificultad
GRADO 3 O CATEGORÍA	ESPECIALIZADO	Requiere espíritu analítico y creados para la solución de problemas técnicos complejos y desarrollo de métodos

Cada nivel organizacional debe ser ubicado en una definición de grado. La figura que resulta generalmente es una pirámide.



Una vez que ha determinado el número de grados más apropiado para la organización, lo cual puede ser tratado inclusive en el ámbito sindical. Los grados o categorías deben obedecer a requisitos responsabilidad y otros.

La finalidad de este método es la de constituir un medio práctico para clasificar todos los grados en una organización, de acuerdo con las definiciones de categorías.

MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS

Es una técnica analítica ya que los cargos son divididos en sus partes componentes con el propósito de hacer comparaciones entre ellas. Es también una técnica cuantitativa ya que son atribuidos valores numéricos a cada elemento constituyente de un cargo y un valor total para el cargo es obtenido por la suma de los valores numéricos (conteo de puntos), atribuidos a cada elemento particular o factor del cargo.

El método utiliza factores de evaluación cada cual dividido en varios subfactores que tienen iguales graduaciones, siendo que a cada grado corresponde un número respectivo de puntos. La suma de los puntos determinará el valor del cargo. Todos los factores tienen sus grados definidos en un manual propio. Al evaluarse el cargo se analizan todos los factores estableciéndose un grado para cada factor y su correspondencia en puntos. Sumándose los puntos obtenidos en cada factor, se tiene el resultado de la evaluación.

El método puede ir adaptándose en cada organización, ya que las especificidades de una a otra cambia.

El desarrollo de un plan de puntos generalmente sigue el proceso en que puntos anteriores han sido mencionados:

- ◆ Establecimiento de una comisión de evaluación representativa con responsabilidad para evaluar los cargos.
- ◆ Análisis de una significativa muestra de cargos, preparación de las descripciones de las mismas o aún de las fichas de información sobre los cargos.
- ◆ Selección y definición de los factores considerados más críticos en la determinación de los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre los cargos. La identificación de los factores es muy importante.

Ejemplos de Grupos Genéricos con sus Factores Específicos.

FACTORES GENERICOS	SUBFACTORES ESPECÍFICOS
Habilidades	Educación Experiencia Iniciativa e ingenio
Esfuerzo	Requisito físico Requisito mental y/o visual
Responsabilidades	Por equipo o proceso Por materiales o productos Por seguridad de los otros Por trabajo de los otros
Condiciones del cargo	Condiciones de trabajo Riesgos

Ponderación de factores de acuerdo con su importancia relativa, ya que los factores no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos y necesitan ajustes compensatorios. Los factores se dividen en subfactores los que a su vez deben tener una ponderación relativa y juntos debe sumar el 100% del factor genérico. Los subfactores se ponderan en grados que representan las indicaciones del volumen de presencia de un subfactor en un determinado cargo.

El grupo de trabajo de la presente tesis, a modo de profundizar sobre este método de evaluación, elaboro una muestra de evaluación de cargos en una unidad dependiente de la Dirección Regional Valparaíso del Instituto de Normalización Previsional, a objeto de presentar un ejemplo práctico que permita comprender mejor el tema. Esta muestra se incluye en el anexo A.

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Es una técnica analítica, pues los cargos son divididos en factores. La idea básica del método es identificar pocos pero amplios factores.

El método comparación de factores involucra 2 etapas distintas:

- a) Escalonamiento de factores
- b) Evaluación de factores.

La etapa posterior es utilizar la selección de un número de cargos de referencias. Si este es un punto difícil en los demás métodos de evaluación de cargos, en el esquema de comparación de factores se hace más crítico ya que la evaluación final de los otros cargos es hecha frente al estándar fijo de salario obtenido para los cargos de referencias. Este estándar fijo puede ser el salario actual o el salario que la organización pretende conceder para adecuarse al mercado o estándares resultantes de la negociación sindical.

Las diferencias entre los cargos de referencia se conforman por las diferencias relativas y absolutas. Las absolutas serán determinadas por el proceso de evaluación de factores.

La evaluación de factores es el nombre dado a aquella parte del trabajo que atribuye valores monetarios para cada factor. Si el salario es conocido

entonces cada factor debe tener un cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye un ciento por ciento del salario compuesto.

INVESTIGACIONES DE SALARIOS

Una vez que se ha determinado el valor relativo de cargos mediante valuación, se deben determinar las cantidades reales que se han de pagar. Un factor principal al tomar tales decisiones es la investigación de sueldos y salarios. Dado que las practicas de sueldos y salarios de otras empresas tienen efecto en la selección, moral y retención de empleados, en general se presta atención a los niveles de salarios prevalecientes en la comunidad o la industria.

La mayoría de las empresas participan ya sea en investigaciones de salarios y reciben copias de los resultados o, de otra manera, llevan a cabo los suyos propios. Estas investigaciones se pueden llevar a cabo por correo, por teléfono, o en entrevistas.

Uno de los principales problemas en la investigación de salarios es hacer comparaciones de los cargos entre compañías. A menos que se realice una investigación cuidadosa del alcance y la responsabilidad reales de los cargos investigados, los títulos de los cargos o las descripciones breves pueden dar ideas erróneas. Los promedios simples de promedios pagados por empresas, se pueden no tomar en cuenta para cierto cargo en consideración del número total de empleados. Por un lado, los promedios ponderados con números de empleados se pueden distorsionar al incluir empresas grandes cuyas prácticas pueden ser atípicas o imposibles de emular. Otras cuestiones son si es que se han

de incluir tasas suburbanas y la medida en que se deben investigar las prestaciones junto con los niveles de salarios.

CONCLUSIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS CUATRO SISTEMAS BÁSICOS

En primer término, los sistemas pueden compararse, con referencia a su acercamiento, cuantitativo o no, al problema de la calificación el acercamiento cuantitativo significa que los cargos son divididos en sus partes componentes analizando y dando un valor en puntos o en dinero a cada parte, obteniendo el valor final del cargo como la suma de los valores individuales. El acercamiento no cuantitativo significa que los cargos no son considerados en sus partes componente cada una con un valor separado, sino como un todo. Se considera que los sistemas que emplean el acercamiento cuantitativo son más analíticos que los que no lo aplican. Tanto el sistema de punto como el sistema de comparación de factores emplean técnicas cuantitativas; los sistemas de graduación y clasificación de grados emplean técnicas no cuantitativas.

La siguiente base de comparación entre los sistemas es si los sistemas proporcionan una escala contra la cual se miden los cargos o bien si los cargos son comparados unos con otros. Aún cuando las escalas no son iguales, tanto el sistema de puntos como el sistema de clasificación o grados proporcionan esta escala. Los métodos de comparación de factores y de graduación, requieren la comparación de los cargos entre si, no contra una escala predeterminada. Sin embargo, estos dos métodos difieren en la forma en la cual se hacen la comparación puesto que en primero la comparación se hace entre los elementos

de los cargos y en el segundo se compararan los cargos como un todo. A continuación se ilustran estos dos puntos.

Métodos cuantitativos
cuantitativos

Métodos no

Punto--Cargo comparado con la escala—Grado de clasificación

Factor de comparación—Cargo comparado al cargo—Gradación

El tercer criterio de comparación sería la propiedad con la cual cada uno de los sistemas mide una gama de cargos amplia. Puesto que los sistemas de gradación y clasificación o grados, consideran los cargos como un todo, usualmente se presentan complicaciones cuando la categoría de cargos por calificar es amplia. Ambos sistemas requieren del clasificador de un conocimiento completo de todos los cargos con objeto de impedir que se pase por alto algún punto importante que afecte la precisión de la calificación. Mientras más amplia es la categoría de cargos, mayor será el número de cargos que los calificadores necesitan conocer.

Es muy difícil, generalmente, encontrar personal que conozca muchos cargos con suficiente detalle como para calificarlos con precisión. En consecuencia, aún cuando estos métodos pueden ser muy satisfactorio para la medición de una categoría limitada de cargos, pueden ser cada menos satisfactorios conforme la categoría se extiende. Puesto que los métodos de comparación de factores y puntuación analizan elementos de cargos y no cargos completos, el peligro de pasar por alto características importantes es menor. No

es necesario que los calificadores conserven en la memoria simultáneamente la cantidad de datos *requeridos cuando se emplean los dos métodos menos analíticos*.

A continuación pueden compararse los cuatro métodos básicos considerando si uno o más proporcional un método de evaluación mejor cuando los cargos varían en complejidad y homogeneidad. Cuando el grupo de cargos por calificarse está compuesto de funciones, responsabilidades y requisitos de un nivel relativamente simple los métodos menos analíticos son con frecuencia bastante satisfactorios. No es difícil para el calificador promedio conocer y entender tales cargos. Por lo tanto, pueden calificarlos usualmente con un grado de precisión razonable sin necesidad de dividirlos en sus partes componentes. Por el contrario cuando la complejidad de los cargos aumentan, pueden omitirse diferencias importantes a menos de emplear algunos de los métodos cuantitativos. En general, puede decirse que los sistemas de gradación y clasificación son adecuados para calificar niveles simples mientras que los cargos más complejos pueden ser manejados mejor con los métodos de puntuación y comparación de factores. Un razonamiento del mismo tipo se aplica cuando se considera la homogeneidad de un grupo puesto. Cuando una serie de cargos esta compuesto de funciones, responsabilidades y requisitos bastante similares, la comparación es consecuencia fácil porque el calificador esta comparando materias similares. Cuando los cargos varían ampliamente en el tipo de funciones realizadas, deben compararse elementos disímboles. En esta situación, los métodos analíticos proporcionar al calificador una técnica mejor para hacer su evaluación. En consecuencia, los métodos de gradación y clasificación pueden muy bien ser elegidos para medir los cargos de un grupo

homogéneo mientras que los sistemas de puntuación y comparación de factores son un medio mejor para comparar cargos similares.

Los métodos de calificación difieren en un grado en que proporcionan un plan satisfactorio juzgados en términos del número de cargos por calificarse. Como en los análisis anteriores, pueden concluirse cuando el número de cargos por calificarse es relativamente pequeño, los sistemas de clasificación y gradación pueden producir una evaluación precisa.

Esto es cierto porque el número de cargos que el calificador debe conservar en la memoria es limitado y no es difícil la comparación de los cargos completos. Conforme aumenta el número de cargos, alguna división de sus funciones es casi indispensable si se quiere evitar que el calificador pase por alto puntos diferentes. En esta situación los métodos de comparación de factores produciría resultados mejores.

Finalmente pueden compararse los sistemas en términos de tiempo y costo. Por ser más simple y fáciles de entender y usar, los métodos de gradación y clasificación, usualmente requieren menos tiempo y dinero para instalarse y mantenerse que los planes de puntuación y comparación de factores. Sin embargo, la precisión es la consideración principal y debe hacerse cualquier esfuerzo para preservarla. Las organizaciones más pequeñas, con una categoría de cargos por calificar limitada, con un grupo relativamente simple y homogéneo y un número limitado de cargos, pueden emplear una de las técnicas menos costosas sin sacrificar la precisión, pero muchas compañías más grandes no pueden hacerlo.

SISTEMA DE FIJACIÓN DE REMUNERACIONES EN BASE A INCENTIVOS

Otro tipo de incentivos o remuneraciones están vinculadas al desempeño, no permitiendo así que se considere la antigüedad o el número de horas que se trabajan al día, sólo es importante la productividad los resultados que se generen de esta manera el trabajador esta condicionado a que su ingreso mensual dependerá de cuanto produzca, además se aplican incentivos financieros al trabajador que obtenga un mejor desempeño. Si este sistema arroja resultados positivos quiere decir que se obtendrán buenas utilidades por lo que se va logrando un buen financiamiento para realizarlo.

Este tema es fundamental. Ya que esta dirigido directamente con la motivación, con trabajos en equipos y el sentido que tenga con relación a la justicia, así corresponde entregar algunos trabajadores un tipo de incentivo mientras que a otros de distinto nivel, se les da uno superior, considerando el grado de responsabilidad y de influencia que este incentivo tiene con la función que se desempeña, estos incentivos deben estar claramente definidos en cuanto al monto y al período de tiempo que son concedidos, evitando así disconformismo y confusión.

Algunas empresas permiten a sus trabajadores compartir las utilidades generadas en el período, pero este sistema no es 100%, efectivo y justo, ya que no refleja el desempeño que cada trabajador tiene, sin embargo el porcentaje de remuneración adicional que se recibe es igualitario para cada trabajador. Además

en este sistema influyen factores externos que afectan que las ganancias a veces sean suficientes, como lo son los períodos de recesión, cuando hay mucha competencia con otras empresas del mismo ramo. Se intenta mejorar el sistema incentivando a los trabajadores para que estos contribuyan en la reducción de costos, aquí se presentan las teorías propuestas por tres autores que han trabajado el tema de reducción de costos.

Comparación de Reducción de Costos, para incentivar la participación de los trabajadores en la Empresa según los autores Scanlon, Rucker e Improshare.

	SCANLON	RUCKER	IMPROSHARE
Objetivo	Disminuir costos laborales, mejorar la calidad	Disminuir costos laborales, disminuir costos materiales	Reducción de las horas de trabajo
Iniciación	Por voto de los trabajadores	Por la gerencia general o por voto de los trabajadores	Por la gerencia general
Giro de la Empresa	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura	Generalmente empresas de manufactura
Cobertura	Áreas de producción	Toda la empresa o grupos determinados	Generalmente toda la empresa
Elegibilidad	Trabajadores de las áreas de producción	Todo el personal excepto la alta gerencia	Todo el personal excepto la alta gerencia

Parámetros para determinar el incentivo	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios	Reducciones en los costos históricos, como porcentaje del ingreso por ventas, ajustado a inventarios, materiales y equipos	Reducciones en horas laboradas por unidad de producción
Periodicidad del incentivo	Bonos mensuales, expresados como porcentaje del salario, con una reserva para un bono a final de año	Generalmente mensuales, expresados como porcentajes de los salarios, con reservas para un bono a final del año	Generalmente semanal o quincenal, coincidiendo con los periodos de pago
Participación de los empleados en los procesos	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias. Incluye un comité de producción departamental, que se reúne semanalmente y un comité mensual de verificación de sugerencias	Extensivo, mediante un sistema formal de sugerencias y comités mixtos para mejorar las comunicaciones sobre sugerencias y problemas	Limitado básicamente a los empleados que contribuyen a la reducción del número de horas necesario para producir determinado producto

Para que la remuneración sea la ideal, debe estar bien equilibrada tanto interna como externamente, esto considerando las técnicas señaladas anteriormente como lo son la Evaluación de Cargos ya que aplicando este proceso se determina la remuneración que se debe cancelar por cada cargo. En cuanto a los incentivos y la remuneración sobre la base de la participación en utilidades de la Empresa, hay que argumentar que estas técnicas se han incrementado en el último período para estimular la productividad ayudando además a la administración a vincular la remuneración con el desempeño y una mejor participación de los trabajadores con la Empresa.

De las tres teorías de reducción de costos antes mencionadas se deduce que: según Improshare el bono se paga en forma semanal, en tanto según Scanlon y Rucker se pagan de modo mensual.

En conclusión Scanlon y Rucker pueden describirse usando una filosofía de la Gerencia ligada a las sugerencias que presentan los trabajadores, las que verifica por intermedio de comités conformados por los trabajadores, ayudando así a generar una mayor participación, sin embargo aunque según Improshare los trabajadores participan en menor grado, también enfoca hacia el incentivo logrando avanzar en el desempeño del trabajador. La esencia de estas teorías se enmarcan en la aceptación por parte de la Administración de que los trabajadores ejerzan movimientos de ascensos en su ambiente de trabajo. El proceso de la Administración de sueldos y salarios se ve influenciada por circunstancias como la organización de sindicatos, la producción de los trabajadores, las políticas de remuneraciones de la empresa y las disposiciones legales que existen al respecto.

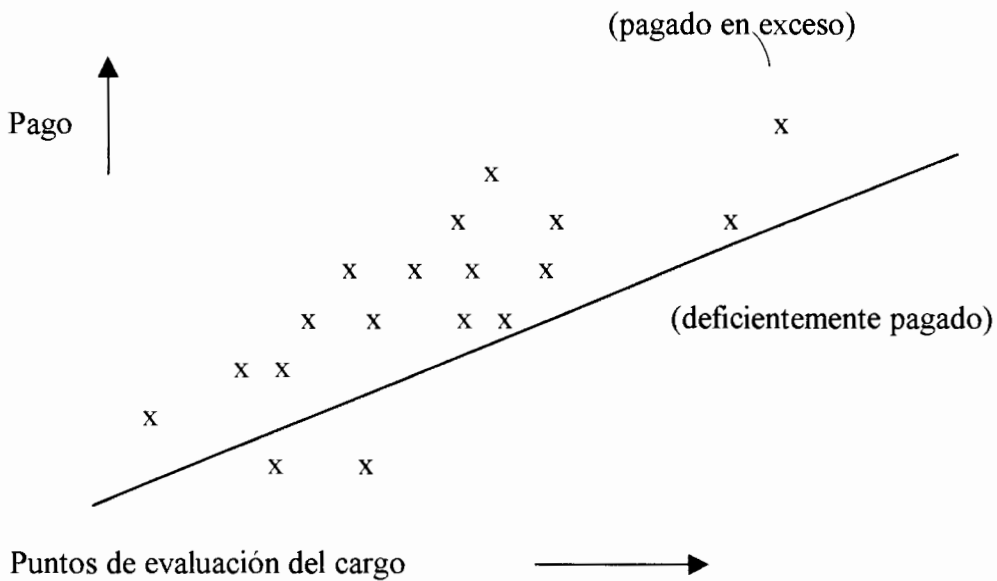
DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

Las decisiones acerca de la estructura real de sueldos y salarios en general, se toman después de que se han decidido los valores relativos de los cargos (evaluación de cargos), luego de que se han determinado las prácticas prevalecientes de sueldos y salarios, y después que se han considerado los problemas organizacionales relevantes. Se deben tomar entonces varias

decisiones que incluyan: a) si la organización desea o es capaz de pagar cantidades por encima, por debajo o iguales a los promedios en la comunidad o industria; b) si los rangos de salarios deben considerar incrementos de mérito o si debe haber tasas únicas; c) el número y amplitud de los grados de pago y la medida de interacción; d) que puestos se han de colocar en cada uno de los grados de pago; e) las cantidades reales de pesos que se han de asignar a los diversos grados de pago; f) diferenciales entre planes de pago; y g) que hacer con los salarios que estén fuera de línea una vez que se tomen estas decisiones.

Aunque no existen reglas para tomar tales decisiones, un procedimiento que comúnmente se utiliza es la gráfica bidimensional en la que se dibujan los puntos de evaluación de cargos para cargos claves contra cantidades reales pagadas o contra niveles deseados. (En el caso de los métodos de jerarquización o de clasificación de cargos; el número de jerarquía o el número de grados se pueden utilizar como puntos). Diseñar los cargos restantes revela entonces que cargos parecen estar siendo mal pagados con respecto a los cargos claves y con respecto los unos a los otros. También se puede observar cualquier agrupación de cargos y, de esta manera, se sugerirán cargos que se puedan agrupar en diferentes grados de pago. Algunas veces se dibujan líneas a través de los puestos claves en estas gráficas para sugerir el contorno aproximado que los puestos restantes deben seguir.

Algunas veces se calcula matemáticamente una línea de regresión o de “mínimos cuadrados” para representar mas exactamente la relación actual entre puntos y el valor ponderado de los puestos claves.



La figura muestra los puntos obtenidos a través de un método de puntos de caso, el número de grados de pago encontrados en la industria pago grados no esta evaluación de cargos dibujados contra niveles reales de salarios en una situación hipotética. Se ha dibujado una línea de tendencia mediante inspección, y se identifican dos puestos que aparecen pagados en exceso y deficientemente pagados.

ESCALA DE PAGOS DIFERENCIALES EQUITATIVOS DEL TRABAJO

Es la norma del nivel de trabajo medida en tiempo, con independencia de la posición jerárquica, salarios reales y tipo de ocupación, es una comprobación de una conexión regular entre los tiempos y las sumas de dinero en un marco de una relación de análisis social.

Los resultados sugieren la existencia de un sistema no reconocido de normas de pago justo por un nivel dado de trabajo, y el conocimiento inconsciente de estas normas es un factor compartido por la fórmula comprometida en el trabajo asalariado. Por tanto estas normas intuitivas pasan por el concepto de equidad para describir la escala de los pagos diferenciales considerados justos. Equidad para expresar el concepto de tratamiento diferenciado antes que de tratamiento igual de los individuos, de acuerdo con circunstancias diferenciales que afectan a dichos individuos, en este caso, los niveles diferenciales de trabajo y responsabilidad exigidos a esas personas.

El siguiente gráfico A revela el carácter de la escala de pago equitativo del trabajo según (Elliott Jaques)

El siguiente gráfico revela el carácter de la escala de pago equitativo del trabajo según Elliott Jacques

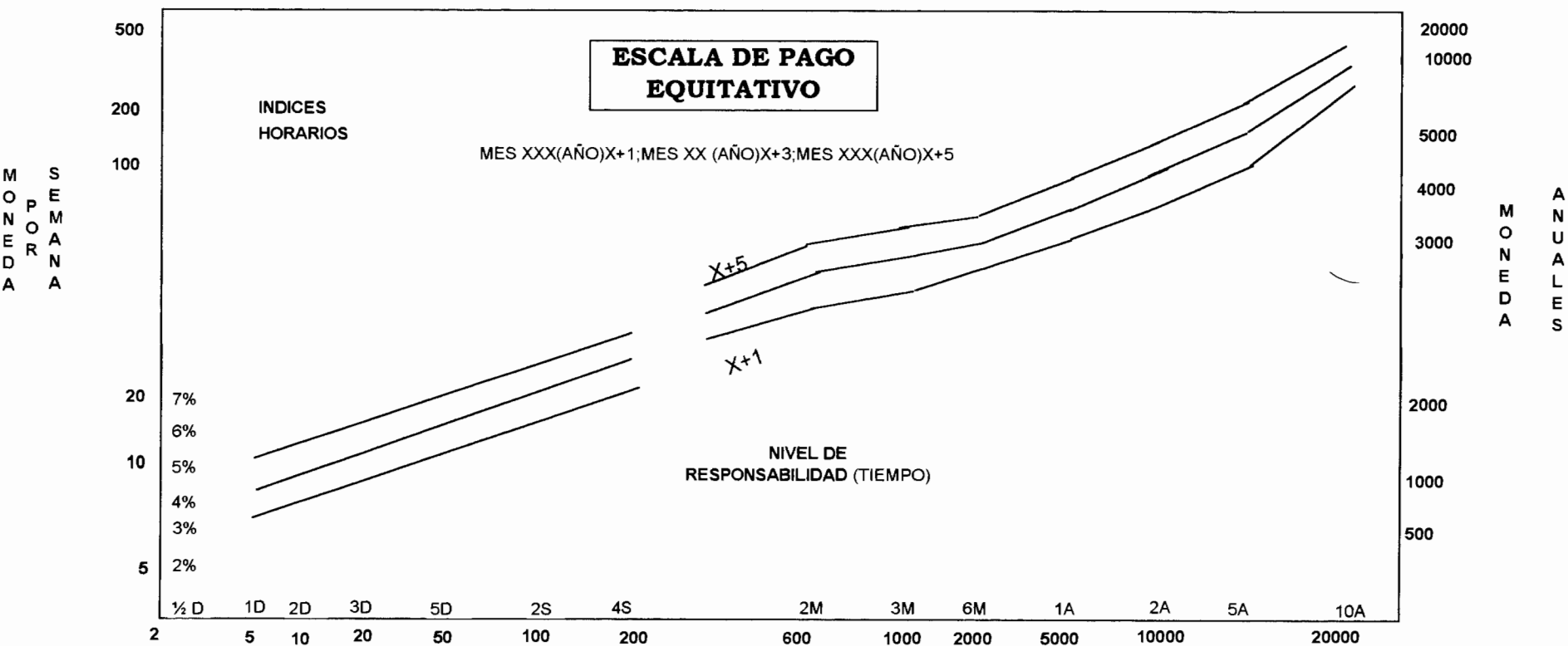


Gráfico de la escala de pago equitativo del trabajo.

- a) / Los ingresos se refieren a entradas totales de dinero. Por ejemplo el sueldo o el salario más otros beneficios marginales como la ayuda para la adquisición de la vivienda.
- b) La escala horizontal de tiempo incluye un artificio. Con el fin de obtener una escala de horas a días, a semanas y a años, 1 día representa ocho horas de trabajo (D=día) una semana como representación de cinco días de trabajo (S = semana de 5 días), un mes representación de cuatro semanas de trabajo (M = mes cuatro semanas), y un año representa doce meses de trabajo (A = año de trabajo).
- c) En lo referente al pago considerado justo y el nivel de trabajo se va adaptando a los movimientos ascendentes del índice de salarios (tomado del índice de salarios mínimos estándar y negociados nacional de una semana normal de trabajo la base del promedio).

En el gráfico se ilustra esta comprobación mediante las tres curvas que revelan equitativos según se manifiestan en el mes xx del año x+1, mes xx del año x+3 y del mes xx del año x+5. En estos períodos de ensayos el índice de salarios se desplazó 1,10% y 1,07% respectivamente, y al nivel de pago equitativo se elevó en un por ciento equivalente. En el curso de los mismos períodos el índice del costo de la vida (índice de precios minoristas), se desplazó en la proporción de 1,06% y 1,11%. En una muestra comparada efectuada con indicadores reales de los años de recopilación de la información del estudio. La diferencia se produce con

el índice del costo de la vida o índice de precios minoristas pues la equidad se relaciona con el tratamiento relativo, en una economía dada, de los individuos comparadas unos con otros, antes que con un estándar de vida absoluto - factor determinado por el grado de prosperidad de la economía en general. Aclarando lo anterior con respecto a una economía que se encuentra en proceso de expansión al nuevo hecho de que un individuo eleve su nivel de vida no representa necesariamente un progreso personal. Si su incremento personal es idéntico al incremento nacional medio, quizá el interesado sienta que ha negociado, en el sentido de que comparte con otros la prosperidad nacional, pero sin haber progresado en el sentido de la realización de un avance personal en comparación con otros. Por otro lado, en un período de contracción o crisis económica, es posible que disminuya el nivel de vida del individuo, y que al mismo tiempo esté realizando progresos individuales en su carrera, en el sentido de que obtiene incrementos por mérito personal que equilibran parte de lo que en caso contrario sería una disminución más acentuada del nivel de vida.

- d) Las normas de equidad son independientes de las sumas pagadas por los individuos en conceptos de impuestos a la renta. La independencia de estas normas respecto de impuestos a la renta probablemente refleja el concepto corriente de que para los empleadores poco satisfactorios tener que resolver sobre las necesidades relativas de los diferentes empleados y sus familias. Estos últimos son problemas que deben ser resueltos por la sociedad en general, y que se expresan a través del gobierno. Los niveles de pago equitativos pueden ser mantenidos con independencia de la

familia de un empleado, así como de la existencia de otros compromisos o de la ausencia de los mismos, dejando librado a la política impositiva, el impuesto a las personas y a la legislación de previsión social la regulación del ingreso que debe quedar en manos del individuo.

- e) La discontinuidad de las curvas en el nivel de tiempo de cuatro semanas se relaciona con el efecto que sobre las normas de equidad tiene el hecho de que se pague o no a una persona por la realización de trabajos suplementarios.

Todo lo que exceda al sueldo corriente, los empleados que reciben pagos por horas extras cuentan con estas sumas para obtener un suplemento de sueldo o de salario semanal, tiene carácter de excedente, y no debe ser contado en el presupuesto ordinario de los gastos individuales corrientes.

Lo cotidiano es que esta cantidad diferencial se incorpore a las normas de equidad en el pago. Por la proporción de tiempo suplementario que es un aspecto relativamente común del trabajo asalariado y, la diferencia entre distintas categorías de personal consiste en que a veces se pagan esas horas y otras no. También las personas ven el total de ingreso que probablemente serán obtenidos desde el punto de vista del sueldo o el salario semanal justo y equitativo por una semana estándar de trabajo. Lo que se piensa en estas ocasiones es obtener un ascenso para compensar las horas suplementarias obtenidas.

El afecto se relaciona con el tiempo suplementario, cuando los trabajadores se acercan a un nivel de trabajo con tiempo de un mes, o lo sobre pasan, comienza el trabajador a pensar en la posibilidad de un salario semanal sin agregados, dejando de lado el pago por tiempo suplementario.

Lo particular de la interrupción del gráfico que reproducen la escala de pago equitativo por trabajo. No es su cese en el nivel de tiempo de un mes, se reconoce que personas sobre pasan el nivel de tiempo de un mes alcanzando el nivel de tiempo de dos y tres meses, y que continuaran recibiendo pagos por tiempo suplementario. Seria entonces adecuado poner dos segmentos parcialmente superpuestos.

- f) Para la solución del problema de los pagos equitativos semanales a trabajadores manuales y los que no lo son, con sus horas de trabajo semanales entre 38, 40 y 44 horas semanales, utilizaremos la premisa. Para el trabajador pagado por hora el valor de la paga es el valor horario multiplicado por el número de horas de la semana de trabajo ha escala vertical del gráfico A incluye un numero diferente de horas de trabajo semanales - 44 horas semanales para el trabajador pagado por hora y diversas duraciones de la semana de trabajo para el trabajador que no esta pagado por hora. El hecho significativo es en las normas de equidad al trabajo para todos los trabajadores de acuerdo a otro método - de cual fuere la longitud de la semana normal.

Parecería que la longitud normal de trabajo de la semana y el pago, son cuestiones separadas, por un lado. Se refiere a las normas de equidad en el pago y por otro del mismo modo en el curso de las negociaciones. Esto consolida de que estas normas están relacionadas únicamente con el nivel de trabajo realizado.

- g) Las escalas del gráfico A poseen un rasgo particular que es en las formas particulares de las curvas - el acentuado empujamiento después del nivel de tiempo de un año - la diferencia está en los niveles altos en sus roles se benefician mucho más en relación con los salarios de quienes ocupan los niveles inferiores. Nos hacemos entonces una pregunta ¿ Por qué esta aparente disparidad de tratamientos sería equitativo?.

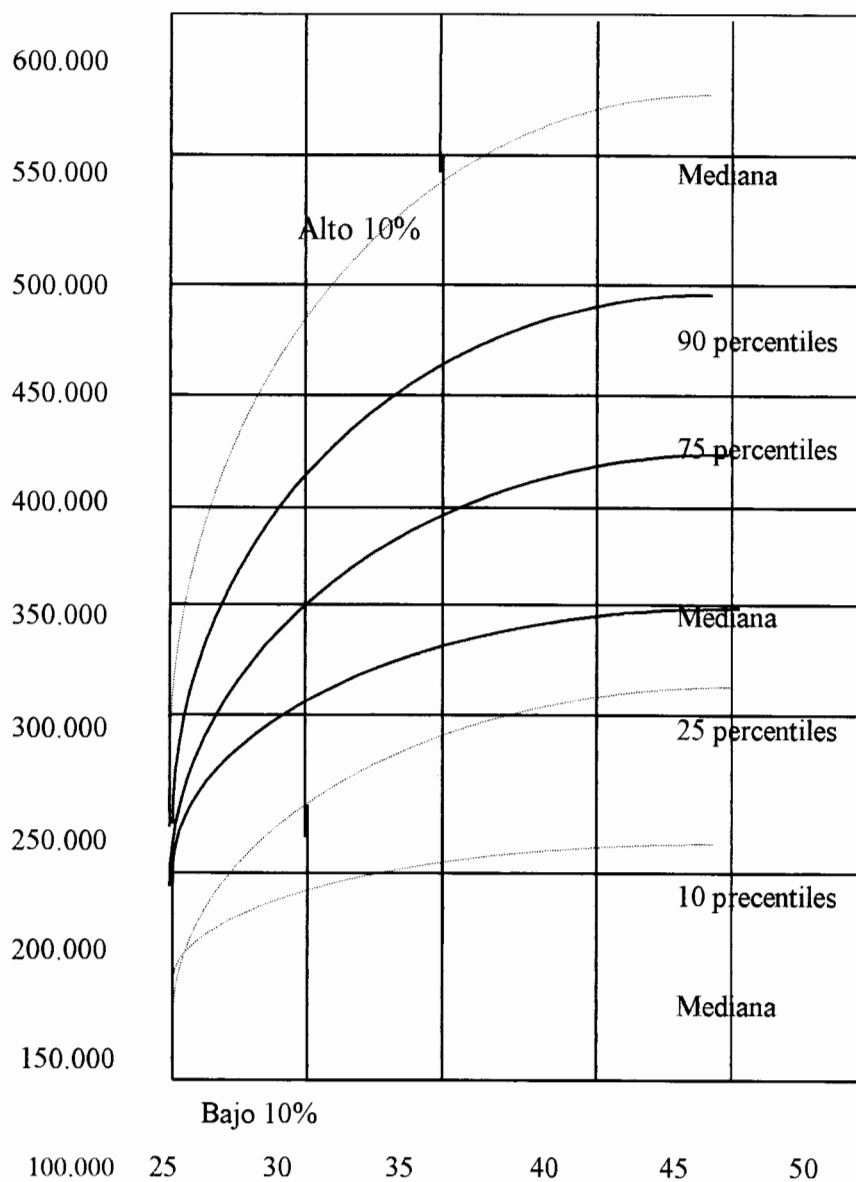
Se podría aseverar que el gráfico muestra las relaciones entre tiempo y el pago considerado justo, y no nos da las responsabilidades y promoción de los ejecutivos. Pero no hay que dejar de lado que cuanto más elevado el tiempo mayor la responsabilidad, este hecho no implica necesariamente que el mismo incremento del tiempo aparecerá en cada movimiento ascendente del nivel o de la jerarquía ejecutiva.

CURVAS DE MADUREZ

Muchas empresas utilizan un método denominado “curva de madurez” en programas de administración de salarios en relación con profesional altamente calificado, la que complementa o reemplaza a las descripciones de cargos, la evaluación de cargos y los riesgos de pagos.

Su uso más difundido es el hacer comparaciones con otras compañías. Este método es simplemente una gráfica que dibuja salarios contra edad o contra años de experiencia relevante. Como regla, el eje vertical de salarios y el horizontal representa la edad o los años de experiencia. Los salarios medios para cada grupo de edad (y para cada grupo de distintos años de experiencia) se dibujan usualmente, dando como resultado una curva contra la que se pueden comparar las personas.

Como se muestra en la figura se pueden dibujar estadísticas adicionales, incluyendo percentiles, medias para diferentes grupos de salarios dentro de grupos de edad y otros.



Curva de madurez con percentiles y medianas, para los 10% más bajo y más alto.

Utilizando el ejemplo, debido a que estas curvas no intentan representar los niveles reales de salarios, el salario mensual medio para el grupo de 31 años de edad es de aproximadamente \$ 145.000 y para el grupo de 40 años de edad

aproximadamente \$ 330.000. En el primer 10% el salario medio para el grupo de 30 años es de \$ 480.000 y aproximadamente de \$ 575.000 para el grupo de 45 años de edad.

Las críticas a la curva de madurez han sido en el sentido de que se da demasiado énfasis a la edad o la duración de servicios, que no esta vinculada de manera suficientemente estrecha a las responsabilidades y los desempeños reales y de que da a los empleados la noción de que están en un “escalador de salarios” que incrementa el salario con la edad sin cambio en el desempeño.

DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS

Hay diversos sistemas de incentivos dependiendo en parte del tipo de labor que se desempeña, estos pasan muchas veces a considerarse como parte de la remuneración, a continuación se señalan los incentivos más comúnmente usados y que han sido desarrollados algunos de ellos, en algunos acápites anteriormente señalados.

- Incentivos sobre unidades de Producción: las que se otorgan de acuerdo al volumen de producción midiendo el rendimiento del trabajador.
- Bonos de Producción: Son los que se pagan a los trabajadores cuando han excedido un determinado nivel de producción.

- Comisiones: Este incentivo es generalmente usado con los vendedores, ya que consiste en un porcentaje que se puede percibir de acuerdo a las ventas realizadas durante el mes, en algunos casos las remuneraciones sólo se sustentan en las comisiones que se obtienen en él mensualmente.
- Curva de madurez: Este incentivo se da cuando un empleado se ha perfeccionado, llegando a un nivel muy superior por lo que se le da un ascenso o se le ubica en algún puesto directivo a fin de que estos no busquen otro lugar de trabajo.
- Aumento por méritos: Quizás este incentivo sea el más usado para este efecto se realiza una evaluación de desempeño, lamentablemente este incentivo es muy subjetivo ya que se considera la opinión del Jefe directo o de algún supervisor siendo muchas veces un método injusto para algunos trabajadores que no mantienen buenas relaciones con sus superiores, también pasa que no existe un control y se le otorga en forma pareja a gran parte del personal, no logrando su objetivo final.
- Por conocimientos especializados: Se otorga a los trabajadores que se esfuerzan por adquirir mayor destreza, conocimiento y especializarse en el desempeño de su función, se toma en cuenta por el valor que el trabajador tiene para la empresa, implicando que reduce la necesidad de contratar más personal.
- Incentivos no financieros: Algunas empresas han optado por este tipo de incentivos que se manifiestan en reconocimientos recibiendo galbanos, diplomas, objetos deportivos, decorativos, también se pueden dar días de

vacaciones adicionales, permisos especiales, contribuciones para pagar estudios de hijos etc., estos incentivos alientan al trabajador para obtener alguno de estos premios, logrando así una vinculación más afectiva con la Empresa.

- Incentivos a Ejecutivos: En el caso de incentivos a ejecutivos se dan en la mayoría de las Empresas y generalmente se aplica en base a las utilidades que se reciben anualmente, ya que los puestos ejecutivos son considerados en las Empresas de vital importancia, creando así un interés por los ejecutivos de hacer cada vez más rentable la Empresa que dirigen. En algunos casos se les da la oportunidad de comprar acciones de la Empresa a los ejecutivos a un precio considerable (más bajo que en el mercado o a igual nivel pero con mayores facilidades) de esta manera se obtiene por seguro un buen desempeño del ejecutivo.

IMPACTO DE LAS REMUNERACIONES

El impacto en la satisfacción de necesidades parece una hipótesis razonable ya que el pago de sueldos puede aumentar la satisfacción de la mayoría de las necesidades en la jerarquía de necesidades, pero no completamente, por ejemplo con relación a recompensas no financieras. Obviamente los sueldos se utilizan para satisfacer las necesidades fisiológicas como alimentación, abrigo y otras, aunque los organismos gubernamentales y privados intentan asegurar niveles mínimos de subsistencia para quienes están desempleados.

La tecnología y la ciencia afectan a la estructura de sueldos y salarios de una empresa en dos formas: a) los cambios en el contenido del trabajo y b) la habilidad incrementada para pagar debido a mayor productividad. Hay que tener presente el impacto de la tecnología en el contenido del trabajo y la mezcla de habilidades. Tales cambios influyen en el valor relativo de los puestos de trabajo y requieren que se ajusten a nuevos puestos y estructuras.

La negociación colectiva también ha tenido un impacto importante en las estructuras y los niveles de sueldos. Es dentro de la empresa sindicalizada donde es más evidente el impacto de la negociación colectiva en sueldos y salarios. Aparte de negociar los sueldos que se han de pagar a puestos específicos también son sujeto de negociación las reglas de administración y cualquier método para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo.

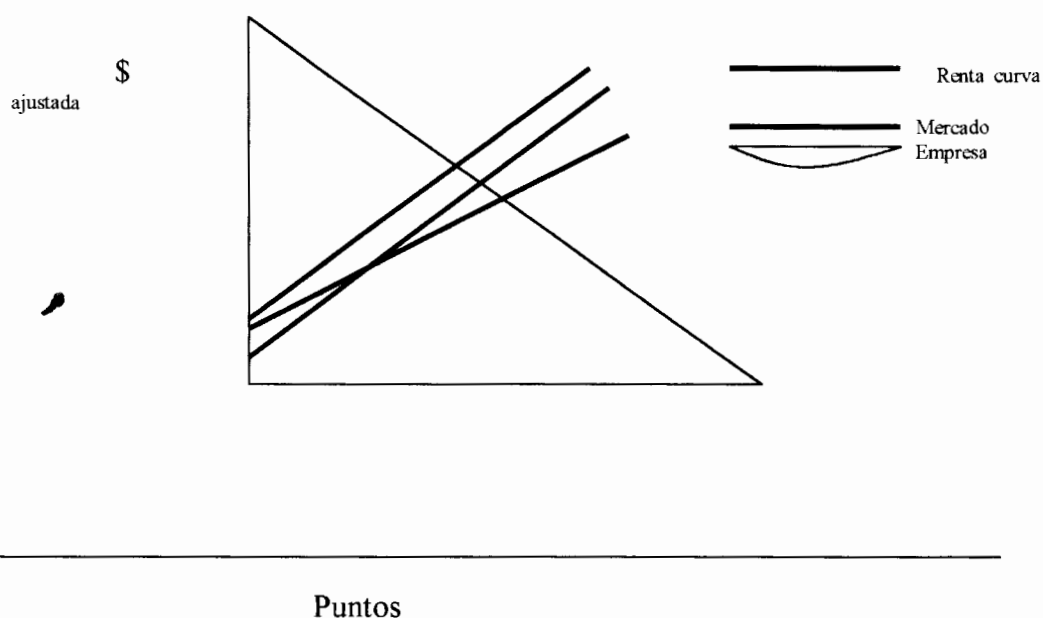
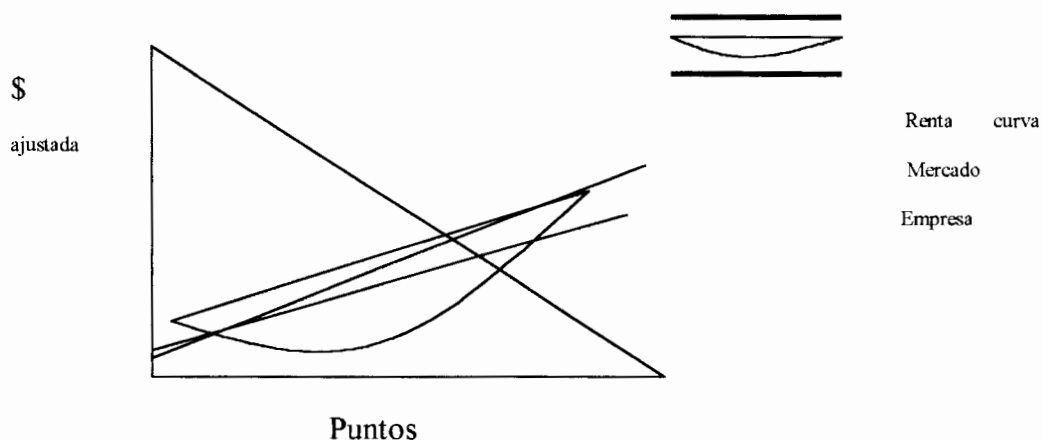
Las condiciones del mercado laboral desempeñan un papel importante en la determinación de la estructura y el nivel de los salarios en las organizaciones. Si las demandas de ciertas habilidades son altas y el abastecimiento es bajo, los resultados tienden a ser una elevación en el precio que se pague por esas habilidades. Cuando son prolongadas y fuertes estas presiones del mercado laboral tal vez obliguen a la mayoría de las organizaciones que usan evaluación de cargos a reclasificar los que son difíciles de ocupar a un nivel más alto que el que se sugiere actualmente mediante la evaluación de cargos, o su reclasificación puede ir acompañada de una distorsión deliberada del contenido de los cargos en decisiones secretas.

POLÍTICA SALARIAL

Política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y estudian los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados. Así, todas las normas presentes y futuras, como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por esos principios y directrices. La política salarial no es estática, por el contrato, dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Las ventajas que la definición de una Política Salarial trae a la organización es las siguiente:

- ◆ Define el pensamiento de la organización sobre el asunto, ajustándolo adecuadamente a su filosofía global;
- ◆ Expone los principios que representan el espíritu que comanda las normas concretas de administración salarial;
- ◆ Establece un sistema coherente y lógico de normas y principios sobre remuneración;
- ◆ Hace posible la aplicación de fajas y de clases salariales a los casos concretos y facilita el tratamiento del asunto.



Correlación existente entre los salarios internos y los salarios externos.

Levy resume los principales puntos de la política salarial.

1. Debe formar una parte constitutiva e integral de la política de personal.
2. Los salarios deben basarse primariamente en el valor del cargo tal como se determinó en la evaluación de cargos.

3. Las clases de cargos facilitan la estructura administrativa pero no proporcionan la historia global en la determinación de los salarios.
4. El sistema debe proporcionar objetivos para recompensar el mérito persona, desempeño y tiempo de servicio.
5. La política para progresión salarial debe relacionarse con el número de clases de cargos y con los procedimientos de revisión.
6. El sistema debe ser flexible con miras a facilitar el desarrollo y la movilidad interna del personal, además de acomodar cambios motivados por presiones inflacionarias externas y cambios en los valores relativos de mercado.
7. El sistema debe ayudar en el reclutamiento y en la retención de empleados apropiados.
8. Todas las partes deben estar concientizadas de los respectivos componentes del sistema.
9. Debe facilitar el cálculo de costo y el control.
10. La situación nunca es estática. Una constante adecuación al futuro debe hacerse, con relación a provisiones y presupuestos.

Una política salarial bien elaborada debe contener:

1. Previsión de reajustes de las clases salariales en función de las alteraciones del mercado para seguir cuidadosamente los índices de crecimiento de los salarios de las empresas concurrentes en el mercado. Esa previsión deberá considerar el factor tiempo y el factor incremento salarial.

2. Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial, Sin embargo, cuando el elemento reclutado no llena totalmente los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial y ajustarse al valor de ese límite después del período experimental, siempre y cuando el trabajador corresponda a las expectativas.
3. Aumentos salariales: cualquier ajuste salarial dentro de la empresa debe ser encuadrado dentro de los ítems que se relacionan a continuación:

1 Ajustes colectivos (o por costo de vida): tratan de establecer el valor real de los salarios por las alteraciones en la política económica del país. La proporción de esos aumentos obedecerá a los índices de Reajuste Salarial publicado por el gobierno. La proporción de esos aumentos, cuando los ajustes colectivos son espontáneos, dependerá de la administración de la empresa y no deberán representar un derecho adquirido para nuevos ajustes ya que serán sustituidos en la época de los reajustes sindicales.

Ajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar en:

- a) Ajustes por promoción: se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de cargo diverso del actual, al nivel funcional superior. El ajuste por promoción podrán variar desde 5% hasta 15%, siendo mas alto en algunas empresas donde puede alcanzar hasta el 25%.

- b) Ajustes por encuadre: la empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagos en la misma área y en el mismo ramo de actividades. El ajuste por encuadre trata de colocar cierto salario dentro de la faja salarial a la que debe pertenecer.
- c) Ajustes por mérito: Son concedidos a aquellos empleados que llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, se recompensan por su desempeño superior al normal. Los ajustes por mérito deben considerar el tiempo de casa y el potencial de promoción, a fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por mérito. Deben ganarse y no concederlos automáticamente. Deben estimular e incentivar los empleados más dedicados.
- d) La elaboración de la curva salarial y de las Fajas Salariales.

TERCERA PARTE

CAPITULO V

EXPERIENCIA EN OTROS PAISES SOBRE FIJACION DE REMUNERACIONES

EXPERIENCIA EUROPEA EN EL SECTOR PRIVADO

Los directivos reciben formación sobre una gran variedad de cuestiones que parecen estar relacionadas con la gestión de personal: formación de equipos, delegación de poder, comunicación con el personal y valoración de resultados se citan a menudo.

Se prevé que la gestión de personal será una cuestión dominante en la mayoría de los países examinados. En Francia, Suecia y Gran Bretaña, formar a los directivos para la <<gestión del cambio>> se percibe como una prioridad.

La remuneración variable es algo que aumenta en todos los países, siendo la paga por dedicación y los bonos individuales los incentivos usados con mayor frecuencia.

El informe señala que los directivos se alejan gradualmente de las estructuras de remuneración rígidas.

Las propuestas de remuneración variable están en alza en todos los países, sobre todo en Suecia y España. Salvo en Francia, los beneficios complementarios son una parte importante de la remuneración en todos los países.

La participación en los beneficios está presente en todos los países, pero sobre todo en el ámbito de dirección y de personal profesional. Los bonos, individuales o colectivos, y los pagos vinculados a la obtención de resultados son corrientes en todos los países.

La lectura del informe Price Waterhouse Cranfield induce a la reflexión. Aboga decididamente por un mayor papel para los profesionales de los recursos humanos en la definición y adaptación de las necesidades de las empresas en formación y desarrollo.

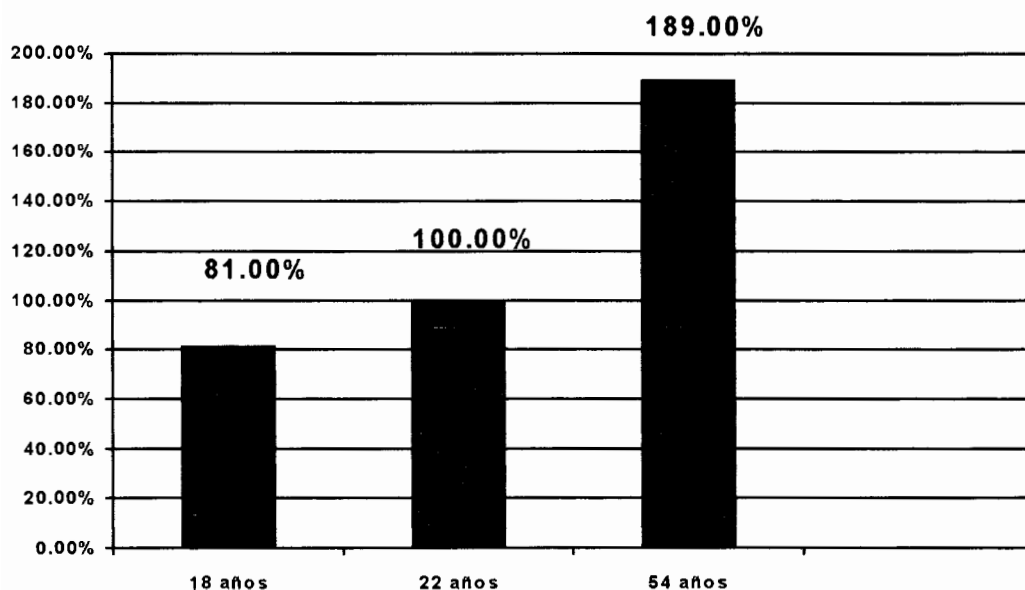
EXPERIENCIA JAPONESA EN EL SECTOR PRIVADO

Las políticas con respecto a la función de personal son también un factor importante en el clima de trabajo que se crea en gran parte de las empresas japonesas. La selección de personal se considera una actividad de la mayor importancia estratégica para la organización, y participan de ella hasta los mas altos ejecutivos. No se trata de escoger personal para realizar determinado trabajo, lo que podría limitar las expectativas y los estándares de selección, sino de escoger personas que puedan progresar hasta el máximo nivel de la organización. Los estándares de selección son así muy altos, y se basan por lo

regular en inteligencia general, habilidad interpersonal para colaborar en grupos e integrarse a la organización, y vitalidad o energía personal.

También en la empresa japonesa la función de capacitación es fundamental. Por eso la responsabilidad principal de la gerencia media es desarrollar al personal. Esto se realiza mediante delegación y autonomía para el personal, algo que desde McGregor, Likert y Drucker se sabe que es característica esencial de una buena gerencia. Asimismo, un sistema de rotación lleva a una persona a conocer una gran variedad de actividades y facetas de la empresa mediante su cambio cada dos o tres años a diferentes grupos de trabajo. Finalmente, la práctica de educación continuada ha estado muy arraigada en la cultura japonesa, y la empresa patrocina gran cantidad y variedad de cursos dentro y fuera de la empresa. La capacitación es, así, una actividad propia del trabajo diario, de las decisiones de rotación entre grupos de trabajo y de inversiones en capital humano.

PROMEDIO DE SALARIOS SEGUN LA EDAD (OBREROS)



A primera vista, los salarios del Japón son inusitadamente bajos en comparación con los de otros países de desarrollo equivalente; pero **la remuneración** parte de la base de un **salario integral, de la existencia de seguro social y educación gratuita**; además, las empresas proporcionan subsidios de cafetería y vivienda. En el Japón hay una diferencia relativamente pequeña entre el salario más bajo y el más alto en una organización (la relación es de uno a ocho, semejante a la de la ex-Unión Soviética); Éste es un país que ha logrado una distribución de la riqueza y una democratización económica que son sorprendentes. **La remuneración depende de la antigüedad y de la posición organizacional**, y varía según el tamaño de la empresa (las empresas más grandes pagan más). El promedio de los salarios según la edad en el Japón (Marsland te al), 1980) indica que si una persona contratada a los dieciocho años de edad como obrero gana el 81% de los que tienen veintidós años, el grupo que tiene entre cincuenta y cincuenta y cuatro años gana el 189%; un aseedor viejo gana más que un ingeniero joven . **La remuneración por antigüedad** le da estabilidad a un personal que ha sido cuidadosamente seleccionado y capacitado a lo largo de los años. Es común el pago de una prima semestral, que es discrecional de la administración y que depende de los resultados económicos de la empresa durante el periodo anterior. SOHYO, la mayor federación sindical del país, quiere llegar a una sola negociación anual común para todas las empresas, pero en el decenio de los ochenta se ha seguido la costumbre de esperar la negociación “de prueba” en alguna empresa; las demás siguen la pauta de la primera, y las que hayan obtenido mejores resultados que la empresa de base pactan un aumento ligeramente mayor.

La carrera de un alto ejecutivo japonés empieza con sus logros en la escuela, pues no es significativa su familia de origen o los contactos personales. Si desde la niñez obtuvo buenos resultados escolares que le permitieron graduarse en una de las mejores universidades, tiene la posibilidad de trabajar en alguna de las grandes (y por ende prestigiosas) empresas. Allí tiene que laborar durante diez años en una posición de miembro de un grupo, y al menos otros diez para que lo tomen en cuenta para una gerencia. El paso al más alto nivel de la organización (la junta directiva) depende de sus logros, y no está limitado por sus contactos sociales fuera de la organización. Todo ello da por resultado una fuerte motivación y espíritu de superación para todo el personal de la empresa.

EXPERIENCIA NORTEAMERICANA EN SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE REMUNERACIÓN EN EL SECTOR PRIVADO

Las organizaciones también procuran controlar el comportamiento del empleado al vincular sistemas de remuneración a sus sistemas de control. Una organización debe decidir cuáles comportamientos desea retribuir, adoptar un sistema de control para medir estos comportamientos y luego articularlos con la estructura de compensación. Cómo unir la remuneración con el desempeño es una decisión estratégica importante ya que determina la estructura de incentivos que afecta la forma como proceden los gerentes y empleados en todos los niveles de la organización. Ya se analizó cómo la estructura y el control configuran el comportamiento del empleado. El diseño del sistema de incentivos de la organización constituye un elemento esencial en el proceso de control puesto que motiva y refuerza los comportamientos deseados, es decir, los comportamientos que desean los accionistas y gerentes. El sistema de incentivos

puede utilizarse para superar el problema de agencia y alinear los intereses de los accionistas y gerentes, o de los gerentes en los diferentes niveles.



Los altos gerentes pueden estar motivados para trabajar por los intereses de los accionistas al ser remunerados con alternativas accionarias vinculadas al desempeño a largo plazo de la compañía. Además, firmas como Kodak y GM requieren que los gerentes compren acciones de la compañía. Cuando los gerentes se convierten en accionistas, el problema de agencia disminuye en gran proporción, y éstos se sienten motivados a seguir metas a largo plazo en vez de proyectarse a corto plazo. En forma similar, en el diseño de un sistema de pagos para el personal de ventas, la opción sería motivarlo a través de un salario fijo o un salario más un bono con base en lo que venda.

Debido a que el diseño del sistema de remuneración de una compañía afecta los tipos de comportamientos hallados en un medio organizacional, claramente influye en los *tipos de normas, valores y cultura que se desarrollan en una organización*. Por esta razón, los equipos de alta gerencia retribuidos únicamente con salario y aquéllos compensados mediante alternativas accionarias vinculadas al desempeño probablemente tengan diferentes normas y valores. Específicamente, los equipos de alta gerencia remunerados con alternativas accionarias pueden tener más espíritu empresarial y estar más interesados en incrementar la eficiencia, calidad e innovación que quienes carecen de esta retribución. Compañías como Sears, GM, Kodak y Westinghouse, que previamente hicieron un pequeño intento de vincular el desempeño a las compensaciones, tenían culturas burocráticas lentas. Todas actualmente exigen que los gerentes posean acciones.

Ahora se examinarán en detalle los tipos de sistemas de remuneración disponibles para los gerentes estratégicos. Por lo general, estos sistemas se hallan en niveles individual y de grupo o total dentro de la organización. A menudo, estos sistemas se utilizan en combinación; por ejemplo, el mérito que surge en el ámbito individual puede estar acompañado de un bono con base en el desempeño divisional o corporativo. Dentro de cada tipo, hay disponibles varias formas de sistemas de retribución.

Sistemas De Remuneración Individual

Planes a destajo: Estos se utilizan cuando el rendimiento se puede medir en forma objetiva. Esencialmente, a los empleados se les paga con base a una cantidad determinada por cada unidad de producción terminada. Comúnmente se utilizan para empleados que trabajan en líneas de producción, donde los individuos laboran en forma aislada y su desempeño se puede medir en forma directa. Ya que este sistema motiva la cantidad en vez de la calidad, la compañía normalmente aplica estrictos controles de calidad para asegurarse que sea aceptable.

Comisiones: Se asemejan a los sistemas de trabajo a destajo, excepto porque comúnmente se vinculan no a lo que se produce, sino a la cantidad vendida. Así, es más frecuente encontrarlos en situaciones de ventas. A menudo, los salarios del personal de ventas se fundamentan principalmente en comisiones para

motivar un nivel superior de desempeño. En consecuencia, el personal de ventas de primera línea puede obtener ingresos superiores a US\$ 1 millón por año.

Bonos: Los bonos individuales generalmente retribuyen el desempeño de los individuos claves de una compañía, como el CEO o los vicepresidentes senior. El desempeño de estas personas es visible para toda la organización y para los grupos de interés como los accionistas. En consecuencia, existe una fuerte razón para remunerar estos individuos según cierta medición del desempeño funcional o divisional. Sin embargo, una compañía debe proceder con cuidado si desea evitar problemas como el énfasis en objetivos a corto plazo en lugar de proyectarse a largo plazo. Por ejemplo pagar bonos fundamentados en el RSI trimestral o anual en vez de tomar como punto de referencia el crecimiento a cinco años puede tener un efecto notablemente diferente en la forma como se comportan los gerentes estratégicos. Como se anotó, en la actualidad muchas compañías insisten en que los miembros de su equipo de alta gerencia posean acciones en su empresa. El objetivo consiste en motivarlos y vincular sus intereses a aquellos de los accionistas. Como se detalla en la estrategia en acción 12.4, Campbell Soup Co. Fue una de las primeras compañías en adoptar este enfoque.

SISTEMAS DE REMUNERACIÓN GRUPALES Y ORGANIZACIONALES

Estos suministran formas adicionales mediante las cuales las compañías pueden relacionar el pago con el desempeño. En general, el problema con estos sistemas es que la relación es menos directa y más difícil de medir que en el caso

de los sistemas basados individualmente. En consecuencia, se consideran menos motivadores. Los sistemas de retribución más comunes en estos niveles implican bonos, participación en utilidades y sistemas accionarios para empleados en grupo y bonos organizacionales.

BONOS A NIVEL DE GRUPO:

Algunas veces una compañía puede establecer equipos de proyectos o grupos de trabajo, que desempeñen todas las operaciones necesarias para fabricar un producto o suministrar un servicio. Esta disposición posibilita medir el desempeño del grupo y ofrecer retribuciones con base en su productividad. El sistema puede ser altamente motivador pues a los empleados se les permite desarrollar los mejores procedimientos de trabajo para realizar la labor y responsabilizarse por el mejoramiento de su propia productividad. Por ejemplo, Wal-Mart apoya un plan de bonos para grupos fundamentado en el control de filtraciones (es decir, hurtos de los empleados).

SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES:

Los planes de participación de utilidades están diseñados para retribuir a los empleados con base en las utilidades que gana una compañía en determinado periodo. Tales planes motivan a los empleados a tener una amplia visión de sus actividades y sentirse unidos a toda la compañía. Wal-Mart utiliza este método como vehículo para desarrollar su cultura organizacional.

SISTEMAS DE ALTERNATIVAS ACCIONARIAS PARA EMPLEADOS:

En lugar de retribuir a los empleados con base en utilidades a corto plazo, algunas veces una compañía establece un Sistema de Alternativas en acciones Para el Empleado (SAPE) que les permite comprar acciones a precios inferiores a los del mercado, fortaleciendo así la motivación del empleado. Como accionistas, los empleados se concentran no sólo en las utilidades a corto plazo, sino en la apreciación de capital a largo plazo, ya que en el momento son los dueños de la compañía. Con el tiempo, si se involucran suficientes empleados, pueden controlar una considerable participación accionaria como lo hacen los empleados de United Air Lines, y de esta manera se interesan más en el desempeño de la compañía. Los SAPE pueden ser bastante importantes en el desarrollo de la cultura corporativa, como lo sugiere otra *joint venture* IBM-Apple, descrita en la estrategia en acción 12.5.

BONOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

La utilidad no es el único factor con base en el cual una compañía puede remunerar el desempeño de toda la organización. Las retribuciones también se fundamentan comúnmente en los ahorros en costo, incrementos en la calidad o aumentos en la producción obtenidos en el último periodo. Debido a que estos sistemas usualmente requieren que los rendimientos se midan en forma exacta, son los más comunes en las organizaciones con líneas de producción o en las compañías de servicio, donde es posible costear el precio de los servicios de personal. Los sistemas constituyen principalmente el soporte para otras formas de sistemas de pago. Sin embargo, en pocas situaciones se convierten en el principal medio de control. Este es el caso en Lincoln Electric Co., Una compañía reconocida por el éxito de su plan grupal de ahorros en costos.

El control a través de los sistemas de remuneración organizacional complementa todas las demás formas de control analizadas en este capítulo. La retribución actúa como el combustible que hace funcionar en forma efectiva un sistema de control. Para asegurar que se compensen los comportamientos estratégicos correctos, los sistemas de remuneración deben estar estrechamente vinculados a la estrategia de una organización. Además, deben diseñarse muy bien de tal manera que no generen conflictos entre las divisiones, funciones o individuos. Puesto que la estructura y el control organizacionales y los sistemas de retribución no son dimensiones independientes del diseño organizacional, sino que están altamente interrelacionados, deben ser compatibles si una organización desea implementar su estrategia en forma exitosa.

SISTEMA ACTUAL DE FIJACIÓN DE REMUNERACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO

La fijación de las remuneraciones de los funcionarios que se desempeñan en el Sector Público obedece fundamentalmente a un conjunto de normas y legislación vigente. En sus inicios existía una gran variedad de tablas y escalas de remuneraciones que se utilizaban en los distintos servicios públicos, es así, que a contar del 1° de Enero de 1974, se puso en práctica un sistema de remuneraciones que trató de aunar los distintos sistemas buscando uniformar uno en común, y que permitiera aminorar las diferencias remuneracionales que se pagaban a los funcionarios del sector público.

El Decreto Ley N° 249 (Publicado en el Diario Oficial N° 28.743, de 5 de Enero de 1974), fue el documento que originó la actual Escala Unica de remuneraciones, y que se utiliza en la actualidad en gran parte de los servicios públicos.

A continuación se hace una descripción simplificada de los aspectos más relevantes de ella, y que trata sobre la fijación de las remuneraciones en el sector público chileno, señalando sus modificaciones posteriores.

FUNDAMENTOS DE LA CREACIÓN DE LA ESCALA UNICA DE SUELDOS

Considerando:

1. La situación existente en materia de remuneraciones del Sector Público que se traduce en el pago de muy diferentes rentas por un mismo trabajo, aun dentro de un mismo Servicio, y en distorsiones de gran magnitud entre las distintas entidades de dicho Sector.
2. La falta de un sistema uniforme y la ausencia de normas que regulen los mecanismos de fijación de estas remuneraciones con un criterio único, lo que provoca graves problemas, como la existencia de "Servicios postergados"; injusticias sociales que resultan de soluciones parciales y dispersas, y desmotivación de los funcionarios afectados por tratos discriminatorios, que en definitiva conduce a una baja en el rendimiento y, por lo tanto, en la productividad de la Administración Publica.

3. La necesidad de que las Autoridades de Gobierno tomen la decisión de enfrentar el problema en forma global, buscando una solución integral que permita llegar a conseguir los siguientes objetivos:
 - a) Terminar con las diferencias que se anotan en las remuneraciones pagadas al personal que desempeña un mismo cargo, oficio o profesión en las distintas instituciones del sector publico.
 - b) Definir clara y explícitamente la relación de remuneraciones que debe existir entre los diferentes cargos o escalafones de la administración publica, lo que obligara a que los cambios de remuneraciones de un grupo de funcionarios se evalúe en relación al resto del personal del sector publico.
 - c) Simplificar los sistemas de pagos del personal publico, con el objeto de evitar que mediante modalidades muy especiales se vean favorecidos instituciones o grupos de funcionarios.
 - d) Extender la aplicación de las normas del sector Público en estas materias a otras entidades, en razón de su naturaleza, objetivos, financiamiento o gestión.
 - e) Uniformar las jornadas de trabajo y algunos de los aspectos más distorsionados en materias de personal.

A continuación se incluye una relación de artículos más relevantes:

Artículo 1º. - Fíjase a contar del 1º de Enero de 1974, la siguiente Escala Unica de Sueldos mensuales para el personal de las entidades del sector publico.
(Establece una Escala de Grados valorada desde el 1º al 35º)

Artículo 5º. - Los trabajadores dependientes del sector público a que se refiere al Art.1º sólo podrán percibir, además de los sueldos de la escala que contiene dicha disposición, las siguientes remuneraciones adicionales vigentes, con las modificaciones que se establecen en este decreto ley.

- a.- Antigüedad
- b.- Zona
- c.- gastos de movilización
- d.- Gastos por pérdida de caja
- e.- viático
- f.- colación
- g.- cambio de residencia
- h.- asignación familiar
- i.- asignación por trabajos nocturnos o en días festivos
- j.- asignación de movilización

Artículo 12º . - Los cargos y escalafones actuales de las entidades enumeradas en el artículo 1º de este decreto ley, serán ubicados en la Escala Unica de acuerdo a la jerarquía y funciones a ellos asignados y a los requisitos exigidos para su desempeño, independiente del servicio o institución en que estos cargos y/o escalafones existan. Para este efecto, fijase las siguientes posiciones relativas de cargos y escalafones representativos.

<u>Escalafones o Cargos</u>	<u>Posiciones Relativas</u>		
Directivos Superiores	del grado	8° al grado	1°
Jefaturas		21°	9°
Administrativos			
Servicios Menores y Oficios		35°	25°
Abogados, Arquitectos, Ingenieros Civiles,			
Ingenieros Comerciales, Médicos Cirujanos,			
Ingenieros Agrónomos , Médicos Veterinarios.	19°		4°
Administradores Públicos y			
Contadores Auditores		19°	6°
Ingenieros de Ejecución, Constructores			
Civiles, Químicos Industriales		21°	10°
Psicólogos, Sociólogos, Periodistas,			
Enfermeras, Matronas		22°	12°
Asistentes Sociales		23°	13°
Tecnólogos Médicos, Kinesiólogos,			
Nutricionistas		24°	14°
Técnicos Universitarios,			
Colegiados con Título		25°	14°
Bibliotecarias, Educadoras de Párvulos		25°	16°
Profesor de Estado		25°	15°
Contadores		27°	18°
Oficiales Técnicos		27°	19°
Procuradores Jurídicos		27°	22°
Profesores Normalistas		28°	19°
Técnicos con Titulo no Profesional		30°	19°

Auxiliar de Enfermería

32°

23°

Aquellos cargos o escalafones no mencionados en el inciso se asimilarán a los que corresponden a funciones de características similares y/o tienen requisitos comunes de exigencia para el desempeño de ellos.

Las posiciones relativas definidas para los escalafones y cargos no podrán ser alteradas parcialmente, salvo como producto de la revisión integral de todas ellas.

Artículo 15.- Toda creación, modificación o cambio de denominación, de cargos o escalafones, derivado de reestructuraciones, reorganizaciones, creación de nuevos servicios o de cualquier otra causa, requerirá para la respectiva ubicación dentro de la escala Unica, del Informe técnico de la dirección de presupuestos y deberá ser sancionada por decreto ley suscrito por el Ministro de Hacienda.

Artículo 21°.- Fijase, para todo el personal de las Instituciones, servicios y organismos señalados en el Art. 1° de este decreto ley, una jornada ordinaria de trabajo de 44 horas semanales, distribuidas de Lunes a Viernes.

Artículo 30°.- Derogánse todas las disposiciones legales, reglamentarias, convencionales o de cualquiera otra índole que establezcan remuneraciones tales como sueldo del grado superior, sobresueldo por antigüedad, incentivos, asignaciones de estímulo, de riesgo, de responsabilidad, de representación, de zona, que no sean las taxativamente fijadas en este decreto ley y, en general,

toda aquella norma que sea contraria o incompatible con las establecidas en este cuerpo legal.

Artículo 31°.- Para los efectos del presente decreto ley se declara que la palabra “trabajadores” comprende a empleados y obreros.

CONCEPTO DE REMUNERACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

La Escala Unica de Sueldos contemplada en el Art. 1° del D.L. N°249/73, no constituye sino un ordenamiento de rentas, para los funcionarios de los servicios y organismos sometidos a sus disposiciones, que fija los sueldos de que deben gozar los respectivos empleados.

En el Sistema del Sector Público existe una clara diferencia conceptual entre las expresiones Sueldo y Remuneración. (Art. 3° Ley N°18.834)

CONCEPTO DE SUELDO:

Es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo público de acuerdo con el nivel o grado que se encuentre clasificado, o el que la Ley asigne para empleos determinados.

CONCEPTO DE REMUNERACIÓN:

Es un concepto genérico comprensivo de cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función. Como por ejemplo, sueldo, asignación de zona, asignación profesional y otras.

CARGO PÚBLICO:

Es aquel que se contempla en las Plantas o como empleos a Contrata en las Instituciones señaladas en el Art. 1° (Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y Servicios Públicos centralizados y descentralizados), a través del cual se realiza una función administrativa.

PLANTA DE PERSONAL:

Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la Ley a cada institución, que se conformará de acuerdo a lo establecido en el Art. 5° de dicho Estatuto.

Art. 5° para los efectos de la Carrera Funcionaria, cada Institución sólo podrá tener las siguientes Plantas de Personal: “ DE DIRECTIVOS, DE PROFESIONALES, DE TECNICOS, DE ADMINISTRATIVOS Y DE AUXILIARES”

EMPLEO A CONTRATA:

Es aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una Institución.

Con relación a este concepto se pueden diferenciar dos tipos de contratos:

- a) PERSONAL A CONTRATA, regido por el Estatuto Administrativo y
- b) CONTRATACIONES SOBRE LA BASE DE HONORARIOS DE PROFESIONALES, TECNICOS O EXPERTOS, asimilados a grado de la EUR. o a suma alzada, conforme lo define el Decreto Supremo N° 98/91.

HONORARIOS

Son los que corresponden a contratos con profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias o de alta especialización, cuya retribución pecuniaria puede consistir:

- a) en una suma asimilada al sueldo de un grado de la Escala Unica de Sueldos o
- b) a una suma alzada.

Los servicios a prestar pueden ser:

EMPLEO A CONTRATA:

Es aquel de carácter transitorio que se consulta en la dotación de una Institución.

Con relación a este concepto se pueden diferenciar dos tipos de contratos:

- a) PERSONAL A CONTRATA, regido por el Estatuto Administrativo y
- b) CONTRATACIONES SOBRE LA BASE DE HONORARIOS DE PROFESIONALES, TECNICOS O EXPERTOS, asimilados a grado de la EUR. o a suma alzada, conforme lo define el Decreto Supremo N° 98/91.

HONORARIOS

Son los que corresponden a contratos con profesionales, técnicos o expertos en determinadas materias o de alta especialización, cuya retribución pecuniaria puede consistir:

- a) en una suma asimilada al sueldo de un grado de la Escala Unica de Sueldos o
- b) a una suma alzada.

Los servicios a prestar pueden ser:

- 1) Los no habituales del Servicio;
- 2) Cometidos específicos;
- 3) Asesorías altamente calificadas y
- 4) Prácticas de egresados o estudiantes de profesiones universitarias durante el lapso en que estos deban cumplir con la practica exigida por la respectiva Facultad.

COMPOSICIÓN DEL SUELDO EN LA ESCALA UNICA DE REMUNERACIONES

Dentro del concepto de remuneración total se puede afirmar que es una expresión que abarca el Sueldo y todas las remuneraciones adicionales, incluidas las de colación y movilización, por hallarse comprendidas en el Art. 5° del D.L. N° 249/73.

En cambio no lo está la Asignación Familiar, porque por expreso mandato del DFL. N° 150/81 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, ella no tiene el carácter de remuneración para ningún efecto legal. Asimismo, en la Administración Publica, las horas extraordinarias y viáticos, tampoco están asociadas al concepto de remuneraciones.

Ley N° 18.566 Art. 8° (Adicional de Salud)

Corresponde a una cotización adicional que pueden solicitar los trabajadores dependientes a sus empleadores con un tope de hasta 2% de sus

remuneraciones imponibles a favor de la institución de salud previsional (Isapre) con la que tengan un contrato de salud.

Asignación D.L. N°3.551

Es una asignación mensual que expresa en porcentaje cuyo monto se establece de acuerdo al escalafón y grado que tenga asignado el funcionario beneficiado.

Asignación Especial D.L. N°2.411

Es una asignación que se concede a los funcionarios de los servicios, instituciones y empresas regidas por el Art. 1° y 2° del D.L. N°249 de 1973, se expresa en un monto fijo por grado o un porcentaje aplicado sobre el sueldo base.

Asignación de Antigüedad

Es una retribución pecuniaria que se otorga a los trabajadores de planta o contrata (incluidos los obreros permanentes), por cada dos años de servicios efectivos servidos en un mismo nivel de nombramiento.

Bonificación de Salud Ley N° 18.566

Esta bonificación tiene por objeto compensar los efectos de la aplicación del art. 2° de la Ley N° 18.566 que declara afectas a las cotizaciones para el

financiamiento de los beneficios de salud, las remuneraciones y bonificaciones no imponibles de los trabajadores de las entidades regidas por el Art. 1° del Decreto Ley N° 249 de 1974, con excepción de las asignaciones, bonificaciones y demás estipendios que dicho Art. 2° de la Ley N° 18.566, (modificado por el Art. 96° de la Ley N° 18.591), establece.

Asignación de Zona

Es la remuneración a que tienen derecho los trabajadores cuando, para el desempeño de sus funciones, deban residir en un territorio que según la ley reúne condiciones especiales derivadas del aislamiento o costo de vida.

Asignación por Cambio de Residencia

Es la que se concede al funcionario de planta que, para asumir el cargo o cumplir una nueva destinación, se ve obligado a cambiar de residencia habitual, y al que una vez terminadas sus funciones vuelve al lugar en que residía antes de ser nombrado.

Asignación de Pérdida de Caja

Es una asignación que se concede solo al funcionario que en razón de su cargo tenga manejo de dinero en efectivo como función principal, beneficio cuyo objeto es compensarlo por las posibles pérdidas de dinero que pudieran ocurrir

en el ejercicio de esa función, salvo que la institución contrate un sistema de seguro para esos efectos, no siendo en tal caso procedente el pago de este beneficio.

Asignación Profesional

Es un beneficio que se otorga a aquellos funcionarios que poseen un título profesional universitario.

Bonificación Ley N°18.675, Art.10°

Es una bonificación destinada a compensar el mayor gasto impositivo que afecta al trabajador por aplicación de lo estipulado en el Art.9° de dicha ley.

Bonificación Ley N°18.675, Art.11°

Es una bonificación destinada a compensar los mayores porcentajes de cotizaciones según lo establecido en el Art.9° de la ley N°18.675.

Incremento Imponible D.L. N° 3.501

Es un incremento porcentual a las remuneraciones de los trabajadores en la parte que el 28.02.81, estaba afecta a imposiciones, con el propósito de mantener el monto líquido de las remuneraciones.

Art.17º Ley Nº 19.185

Corresponde a una asignación sustitutiva de los montos representados por las asignaciones y bonificaciones, establecidas en los Arts. 1º, 3º y 11º del Decreto Ley Nº 2.411, de 1978, en el Art.36º del D.L. Nº 3.551, de 1981 y en el Art. 4º de la ley Nº 18.717, cuyo monto mensual fue fijado por el Art. 18º de la citada ley Nº 19.185. Aplicable a contar del 1º de Enero de 1993, sólo respecto de los trabajadores de las entidades regidas por el Art. 1º del D.L. Nº 249/73, sobre E.U.S., la Comisión de Energía Nuclear.

Asignación de Responsabilidad Superior

Es una asignación que se otorga a los funcionarios afectos a la Escala Unica de Sueldos, ubicados en grado 4º o superiores, que ocupen cargos de Autoridades de Gobierno y de Jefes Superiores de Servicio, que sean de la exclusiva confianza del Presidente de la República.

Imponible de Salud

Es un concepto que representa el valor sobre el que se aplica el porcentaje del 7% para financiar las prestaciones de salud.

Imponible Previsional

Es la sumatoria del Imponible Referencial más las remuneraciones y bonificaciones que, el Art. 9º de la Ley Nº 18.675 declaro imponibles a contar

del 01.01.88, para el financiamiento de las pensiones, incluida la bonificación compensatoria que dicha Ley estableció en su Art. 10°.

Imponible Real

Es un vocablo que sirve para definir aquellos conceptos de remuneraciones que eran imponibles para el fondo de pensiones, antes de la dictación del D.L. 3.501 de 1980.

Imponible Referencial

Es un concepto que, utilizado convencionalmente, se emplea para definir el Imponible Real, aumentado en el incremento imponible dispuesto por el inciso 2° del art. 2° del D.L. N° 3.501 de 1980.

Remuneración Líquida a Percibir

Es aquel valor líquido que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en el período de un mes.

Remuneración Líquida Legal

Corresponde al monto obtenido de la suma de las remuneraciones a las que el trabajador tiene derecho, deducidos los descuentos legales obligatorios.

Ejemplos de Calculo de las Remuneraciones

Funcionario Profesional grado 8° EUS.

Sueldo Base	\$ 168.392
Asignación de Antigüedad 2 Bienios 4% 4%)	6.736 (Producto de S.B. por 4%)
Asignación Profesional	129.183
Incremento Imponible D.L. 3501 (0,1305)	22.854 ((S.B.+A.Ant.) por 13,05%)
Art. 10 Ley 18.675	68.569
Bonificación Salud Ley 18.566	28.262
Asignación Sustitutiva Art. 10 Ley 19.195	287.837
Total Haberes del mes	711.833

La forma de calcular las remuneraciones en el sector público solo esta sujeta a la determinación de un grado específico asociado a la jerarquía que le asigna la planta y cargo que desempeña el funcionario, por lo tanto, determinado el grado, corresponde asignarle los respectivos valores que están estipulados en la tabla que determina la Ley, logrando de esta forma estructurar la remuneración total que tiene derecho del funcionario en el respectivo mes.

IMPACTO A NIVEL DE LAS REMUNERACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

Como se puede desprender en este Sistema de fijación de remuneraciones prevalece en su esencia la Ley, ya que todas las variables involucradas están sujetas a las distintas instancias legales que son entregadas por el Ministerio de Hacienda, Contraloría General de República, Poder Ejecutivo y el Congreso Nacional.

La nula flexibilidad del sistema atenta contra las posibilidades de atraer a personal profesional altamente calificado ya que no cuenta con los niveles adecuados de remuneración que permita competir con el Sistema de fijación del sector privado.

CAPITULO VI

LA REFORMA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO CANADIENSE

REMUNERACIONES Y RECOMPENSAS

En Canadá la política de administración de los recursos humanos del sector público, también está comprometida con la equidad en el empleo. Se están haciendo esfuerzos para lograr la participación de las mujeres en la categoría administrativa de las organizaciones públicas, y se está promoviendo algunos programas para lograrlo. La equidad en el empleo significa, programas para las mujeres, los pueblos aborígenes, los discapacitados y para todas las minorías visibles de una sociedad multicultural.

Un pago adecuado es de vital importancia. En este ámbito, el servicio público debe tener un salario que refleje el valor que le asigna el empleador. No se estimula mucho el poder de las recompensas financieras. Este es un factor de mantenimiento, necesario para que las personas se sientan bien con su trabajo, pero no tiene tanta incidencia como motivador. Se ha establecido que cuando el empleado recibe un aumento de sueldo: se siente emocionado con los dos primeros cheques, y después todo vuelve a la normalidad.

Como recompensas, están considerando otros incentivos; por ejemplo el reconocimiento personal, por nombrar una de toda una serie de formas de recompensar.

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN SUECIA

TENDENCIAS GENERALES DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SUECIA.

Las ideas relacionadas con la administración moderna de los recursos humanos llegaron al sector público sueco a mediados de la década de los ochenta, con la legislación sobre el personal gubernamental que, en muchas formas, abrió el camino en Suecia. Esa legislación establecía el objetivo de que la política de personal debía funcionar como un instrumento de la renovación del sector público, adaptado a las diferentes agencias y ambientes administrativos.

La legislación también cuestionaba la noción de que el Gobierno debía funcionar como único empleador. En el área de los salarios, se abandonó el criterio según el cual el tiempo transcurrido en un trabajo en particular determinaba el pago fijado. Se adoptó, en cambio, el criterio de que eran las habilidades individuales las que importaban al momento de fijar jornales y salarios. También se cambiaron las reglas de movilidad del personal, haciendo posible que ella fuera mayor entre ministerios y agencias y entre el sector privado y el público. La estrategia de la política de personal desarrollada en la legislación de 1985 fue la descentralización hacia las agencias.

Mucho a pasado desde esos tiempo para alejarnos del rígido sistema de personal del antiguo sistema burocrático.

FLEXIBILIZACIÓN

Un hito más reciente en la administración de los recursos humanos en Suecia es una ley sobre empleo público que se hizo efectiva el año pasado. El propósito de esta ley es hacer más flexible la administración del personal en el sector estatal, eliminando por completo la noción de nombramientos o cargos como un concepto relevante en el ámbito del empleo. Ello debilita el requisito de anunciar públicamente los cargos vacantes y elimina muchas reglas especiales y protecciones que se aplicaban a los trabajadores del sector público, por ejemplo en los casos de reducciones del personal, exceso de empleados, enfermedad y asignaciones temporales.

Con esta ley han disminuido significativamente las diferencias entre la administración de recursos humanos en el sector público y en el privado. Se terminó con el concepto de los funcionarios públicos como poseedores, en cierta forma, de cargos o puestos, y se lo reemplazó por el de funcionarios públicos empleados como individuos con mayores o menores capacidades individuales.

Los efectos de los cambios recién mencionados hacia una mayor flexibilidad en la administración de recursos humanos en el sector público, incluida la capacidad de los directivos para contratar, recompensar y despedir a los empleados, han modificado considerablemente la cultura de las agencias gubernamentales.

DESCENTRALIZACIÓN

Las decisiones relacionadas con los salarios de los empleados han sido descentralizadas hacia las agencias el director ejecutivo tiene el poder de regular y fijar los salarios de los funcionarios de su propia agencia, y lo mismo puede afirmarse respecto prácticamente de todas las decisiones concernientes al personal. No hay contratación central en el servicio público sueco, a excepción de un caso, el de los directores ejecutivos de agencias, que son designados por el gobierno. Todos los otros funcionarios son nombrados por distintos directores de las agencias, cada uno en su propia repartición.

Uno de los cambios más importantes tendientes a incrementar la autonomía administrativa fue la introducción de arreglos salariales individualizados, en un proceso basado en las agencias. Se abolieron los antiguos treinta grados de la escala salarial, lo que constituye un paso importante hacia la flexibilización. También los gestores tienen una flexibilidad sustancialmente mayor para contratar y asignar personal. A ello se agrega otro importante cambio, como es el fin del concepto de empleo garantizado o permanente en el sector público.

NEGOCIACIONES COLECTIVAS

Los sindicatos de funcionarios públicos son bastante poderosos en Suecia, y tienen un alto grado de afiliación. En general, han apoyado la mayoría de las reformas, aunque las negociaciones colectivas sobre salarios suelen ser bastantes duras.

A efectos de la fijación de salarios, existe en Suecia un sistema central de negociación colectiva combinado con decisiones y negociaciones locales en las agencias. Es un sistema de pago individualizado, al interior de un marco de negociación colectiva. Una proporción creciente del dinero disponible para aumentos salariales es distribuida por las agencias.

La co-determinación de los empleados es un tema favorito de debate en Suecia cuando se habla de la administración de recursos humanos. Pienso que la cumbre de influencia sindical se alcanzó en la década de los setenta. Ahora tenemos otro tipo de entendimiento, ya no tan conflictivo. Una parte de ese acuerdo es que se debe permitir a los empleados mismos que determinen cómo debe realizarse el trabajo y, hasta cierto punto, cómo mejorar la calidad del servicio que ellos entregan.

Quien maneja en Suecia las negociaciones con los sindicatos es una agencia autónoma de empleadores gubernamentales. Todas las agencias suecas son miembros de ella. La dirige una asamblea compuesta por 120 directores de agencia, y se financia con subvenciones de las agencias. No necesita someter a la aprobación del gobierno los acuerdos colectivos que realiza con los sindicatos. Es, así, un sistema similar al de la confederación de empleadores del sector privado.

CUARTA PARTE

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

El proceso de determinación de sueldos es uno de los aspectos más significativos en la administración de personal, dado que tiene un efecto profundo en el reclutamiento, retención, satisfacción y motivación de empleados y en la supervivencia de la organización.

Por lo regular, muchas fuerzas influyen en las decisiones de incremento de pago en adición a la valuación de méritos, a intentar concentrarse sólo en un desempeño diferencial usualmente no es realista. Variables tales como inflación, costo de la vida, y la necesidad de mantener diferenciales entre grupos y niveles por lo general se tienen que tomar en cuenta.

Se postula además que los individuos están empleados en un nivel de trabajo consecuente con su capacidad, tienen oportunidad de progresar en el nivel de trabajo en armonía con el crecimiento de su propia capacidad y reciben retribución y aumento de la misma de manera equitativa para ese nivel de trabajo.

Ahora bien, no podemos dejar de referirnos que hoy en día la fijación de las remuneraciones de los empleados en el sector público y privado en diferentes partes del mundo, convergen hacia una gran directriz, esto es, considerar el desempeño individual y grupal en algunos casos, como una herramienta valedera

para fijar los salarios y los incentivos. Han perdido fuerza aquellos antiguos métodos de descripción y evaluación de cargos que presentan la desventaja de hacer menos flexible la gestión de las organizaciones a la luz del paradigma de tener organizaciones más dinámicas y con capacidad para adaptarse a los cambios del entorno global.

De la investigación realizada nos parece importante destacar algunas observaciones sobre las distintas realidades a saber:

1. **En Gran Bretaña** ya no existe la indización, esto es, los aumentos salariales automáticos. Hay una escala de evaluación de cinco grados: 1) sobresaliente, 2) muy bueno, 3) bueno, 4) insuficiente, 5) malo. En el grado tres, se obtiene un cierto porcentaje de aumento; en los grados uno y dos algo más; en los grados cuatro y cinco no se obtiene ninguno y puede ser desvinculado de la organización. Sin embargo es palpable un extendido escepticismo en el público británico respecto a que este sistema de pago por desempeño realmente funcione, principalmente por la dificultad de fijar criterios objetivos para medirlo.
2. **En Canadá** se paga al sector público, hasta el nivel directivo, según los precios de mercado, tal como los percibe la gente. En el caso de los directivos, existe consenso de que se les paga menos de lo que recibirían en el sector privado. Esta, aunque es una evaluación subjetiva es común en el país.

3. **En Chile** existe un sistema muy centralizado de determinación de remuneraciones, lo que ha dado frutos desde el punto de vista macroeconómico, pero también tiene efectos sobre la gestión. Y no solamente es centralizado el sistema de remuneraciones, también lo es el sistema de relación con los funcionarios. Probablemente estamos todavía en una etapa muy primaria para pensar en esquemas mas descentralizados de negociación salarial, pero si es importante avanzar en el sentido de enriquecer las relaciones laborales en los servicios públicos.

No obstante lo anterior, en nuestro país en los últimos años se ha estado orientando una política de activación de mecanismos para el establecimiento de remuneraciones variables, como por ejemplo bonificaciones asociadas a las calificaciones. Además, este nuevo esquema ha exigido tanto a dirigentes gremiales como autoridades de gobierno, ha entrar en una franca necesidad de dialogo y un alto grado de transacción que se expresan en beneficios salariales y no salariales. Por otro lado, sé esta dando mayor grado de flexibilidad a ciertos servicios públicos para que puedan otorgar aumentos de remuneraciones.

La descripción de la vida cotidiana de muchos de nuestros trabajadores, y de sus características personales básicas, ayuda a plantear algunas dudas respecto de dos visiones polares de las políticas de recursos humanos en el sector público. La primera es que, para manejar la gestión pública, lo primero que hay que hacer es subir las remuneraciones hasta alcanzar por lo menos los niveles de mercado; sólo después podríamos hablar de gestión, desempeño, etc.

La visión opuesta es que, para mejorar el desempeño, se necesita una gran amenaza sobre los funcionarios públicos, en particular la amenaza del despido.

Estos argumentos son fácilmente desmentidos por la realidad cotidiana del sector público chileno. Durante los últimos años, los sueldos en el sector público han subido en términos reales, acortando la brecha con el sector privado; sin embargo, la rotación de personal ha aumentado. Hay servicios que tienen los mismos problemas de remuneración, las mismas brechas respecto al sector privado y, sin embargo, algunos funcionan bien y otros mal.

Los instrumentos que se disponen en la actualidad para despedir un mal funcionario, tampoco se utilizan por parte de las autoridades competentes.

Se puede afirmar que estas distorsiones y realidades ilustran la pobreza de las políticas de recursos humanos. Basta con mirar el lugar que ocupa la gestión de recursos humanos en las organizaciones del sector, para darse cuenta de que es un tema, hasta el momento, de segundo orden. Obviamente hay servicios que han tomado este tema más en serio, pero lo que uno encuentra en muchos de ellos es que el departamento o la unidad de recursos humanos, normalmente forma parte de una unidad más general de administración, que básicamente se dedica a revisar licencias médicas, tramitar permisos administrativos; es decir, realizar las tareas rutinarias mecánicas que requiere el funcionamiento cotidiano de una institución con mucho personal.

En este marco, se necesita un enfoque mucho más amplio que no elimine de la agenda el tema de las remuneraciones ni el de la estabilidad, pero que tome

un punto de vista más estratégico. Si realmente nos preocupan los recursos humanos, hay que transformar al sector público en un buen lugar de trabajo para las personas, en función del trabajo que desempeñan.

Muchas de las propuestas que hoy en día se barajan respecto de los incentivos a los funcionarios públicos son aún demasiado simplistas con relación a un principio que debiera ser central: como transformar el sector público en un lugar en el cual los trabajadores se enfrenten a desafíos y oportunidades. El sector público en Chile ofrece algunas garantías y pocas oportunidades a sus funcionarios. Estas oportunidades, que se ubican básicamente en tres áreas - desarrollo profesional, realización personal y progreso económico -, deberían estar en relación con el objetivo final: el servicio a la ciudadanía.

Es importante señalar y partir por reconocer los avances conseguidos en los últimos años. Desde 1990 se ha logrado un crecimiento significativo y sostenible de las remuneraciones en el sector público, lo que sin duda ha ayudado a mejorar las condiciones de vida de nuestros funcionarios. Este es un mérito de la política fiscal y un producto del celo con que se ha controlado la expansión del empleo en el sector público. Son pocos los países en el mundo que se encuentran en condiciones de exhibir un crecimiento acumulativo del 40 por ciento en las remuneraciones de la administración pública, que sea al mismo tiempo sostenible desde el punto de vista fiscal.

Lo anterior no necesariamente materializa lo que se ha estado buscando: un sector público que ofrezca a sus trabajadores buenas oportunidades de progreso económico. En efecto, el grueso de los incrementos de remuneraciones

de los últimos años se ha producido a través de reajustes generales o aplicados a grandes sectores de funcionarios. Si bien se ha intentado aprovechar este período de expansión para incorporar una mayor racionalidad al sistema de retribuciones, se debe reconocer que, mirado desde el punto de vista de un trabajador individual, negociar un reajuste global ofrece más posibilidades que esforzarse por conseguir una remuneración mayor a través del ascenso. Esto es especialmente cierto en la medida en que algunos mejoramientos focalizados de remuneraciones han tenido lugar a través de ajustes en las plantas de personal. Ello significa que son más los aumentos de grado que se han logrado a través de reencasillamientos, que mediante ascensos individuales.

En este estado de cosas indudablemente se imponen algunas limitaciones. Si bien se ha avanzado en la recuperación de la situación económica y la dignidad de los funcionarios, se debe reconocer que aún no se ha avanzado significativamente en desarrollar un sistema de remuneraciones más justo. En efecto, el actual sistema no es justo con los trabajadores que se esfuerzan más o que poseen competencias más escasas. El sistema de remuneraciones vigente, combinado con las demás normas laborales, es tremendamente protector de los funcionarios que menos se esfuerzan y altamente beneficioso para los que no tienen mayor interés por sobresalir.

Es necesario, por lo tanto, recuperar un equilibrio en el sistema de remuneraciones y de carrera funcionaria, sin comprometer los elementos de transparencia, equidad y disciplina fiscal, que son la esencia de la administración pública. Con este fin, se quiere introducir mecanismos específicos de retribución al buen desempeño.

COMPONENTES DE UNA POLÍTICA DE REMUNERACIONES VINCULADAS AL DESEMPEÑO

Para avanzar en este tema hay que analizar en profundidad las experiencias de otros países en la materia. A partir de esto hay que destacar a tres conclusiones a que han llegado los expertos en el estudio. **Primero**, que más que un incentivo, en el sentido estrictamente economicista del término, lo que buscamos son medios para *reconocer* económicamente el esfuerzo de nuestros buenos funcionarios, pues creemos que un sistema de remuneraciones que otorga tales reconocimientos es más, y no menos justo, que uno que no lo hace.

En segundo lugar, la experiencia internacional indica que un sistema de remuneraciones vinculado al desempeño debe incluir, necesariamente, algún componente de estímulo al desempeño individual, lo que requiere *discriminar* entre los buenos y los mediocres, o malos, funcionarios.

En tercer lugar, para que un esquema de estas características opere, es necesario que sea *simple* de administrar. En este sentido, la experiencia de otros países indica que es ilusorio desarrollar un sistema perfecto en el cual cada funcionario tenga sus tareas y metas perfectamente delineadas, con igual grado de exigencia, y donde las evaluaciones sean perfectamente objetivas. Tales sistemas no han podido funcionar en ningún país en gran escala. Por esto hay que desarrollar un sistema que pueda apoyarse en los sistemas regulares de evaluación individual e institucional, de modo que éstos no sólo sean más justos, sino que también permitan establecer un ordenamiento de los funcionarios y las unidades de acuerdo a su desempeño.

IMPACTO A NIVEL DE LAS REMUNERACIONES EN EL SECTOR PUBLICO

Como se puede desprender en este Sistema de fijación de remuneraciones prevalece en su esencia la Ley, ya que todas las variables involucradas están sujetas a las distintas instancias legales que son entregadas por el Ministerio de Hacienda; Contraloría General de República, Poder Ejecutivo y el Congreso Nacional.

Una Escala ideal de Remuneraciones debería considerar un sistema especial que permita recompensar adecuadamente al personal de directivos con título profesional universitario, profesionales, directivos de carrera, técnicos, administrativos y personal auxiliar como también al personal contratado que desempeñe funciones en los Servicios Públicos, en virtud de mejorar la gestión y alcanzar las metas propuestas.

La nula flexibilidad del sistema atenta contra las posibilidades de atraer a personal profesional altamente calificado ya que no cuenta con los niveles adecuados de remuneración que permita competir con el Sistema de fijación del sector privado.

Al no existir negociación colectiva con los trabajadores del sector, la fijación y posibles aumentos solo se limitan a los reajustes legales de remuneraciones que otorgar por períodos anuales y que en definitiva sólo buscan compensar la pérdida del poder adquisitivo de las remuneraciones basado en las variaciones del IPC.

A nuestro entender las conclusiones vertidas en los párrafos que anteceden, representan lo más esencial del tema tratado, reconociendo por cierto, que existen otras tantas aristas que no fueron consideradas por el grupo por razones del tiempo y por el volumen del trabajo propiamente tal.

De las investigaciones e indagaciones efectuadas en este periodo, nos queda la certeza que son muchos los aportes importantes que se pueden generar a partir de nuevas investigaciones. Por tal razón hacemos un llamado a nuestra Universidad y en especial a la Dirección de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, que incorpore en forma permanente esta temática en los planes de estudios de las carreras que correspondan.

QUINTA PARTE

CAPITULO VIII

ANEXOS

EJERCICIO PRÁCTICO DE DESCRIPCION Y EVALUACION DE CARGOS

La muestra de evaluación de cargos que se presenta a continuación, no hace referencias a determinar las variadas categorías de salarios, ya que por tratarse de una aplicación efectuada en un Servicio Público, sólo muestra un nivel de importancia relativa de los cargos descritos y su evaluación, que persigue como finalidad de adecuarse a los grados establecidos en la Escala Unica de Sueldos.

MISION DEL I.N.P.

El I.N.P. tiene como misión “Ser el brazo ejecutor de las políticas sociales del Estado, administrando el antiguo régimen previsional y las funciones sociales que el Estado le encomiende.

El I.N.P. es un equipo de personas que con una ética centrada en la probidad y confianza, está comprometido con la satisfacción de las necesidades de las personas afectas a dichas funciones sociales.”

OBJETIVO DEL SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES DE LA
DIRECCION REGIONAL VALPARAISO
I.N.P. Va. REGION

Efectuar todas las acciones que sean necesarias para entregar los beneficios previsionales con estricto apego a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Dirección Nacional de nuestra Institución.

DESCRIPCION DE CARGO N°1

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE SUBDEPARTAMENTO DE OPERACIONES
DEPENDENCIA DIRECTA: DIRECTOR REGIONAL
N° DE PUESTOS: 1
CARGOS 5
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Velar por la eficiente gestión operacional y administrativa del subdepartamento de operaciones de acuerdo a las políticas y programas dictados por la Dirección Regional.

FUNCIONES Planificar y evaluar los proyectos que tengan por objetivo mejorar el funcionamiento del subdepartamento.
Dirigir , coordinar y controlar la marcha eficiente y eficaz del personal bajo su mando.
Preparar con los Jefes de Sección y Unidad Control de Gestión y Apoyo Administrativo los informes de gestión para la Dir.Regional.

ACTIVIDADES Evaluar la gestión de los Jefes de Sección.
Realizar reuniones mensuales con sus jefes de sección con el objeto de analizar la marcha del subdepartamento.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES Habituales y permanentes que sólo afectan el funcionamiento del subdepartamento.

-POR SUPERVISION Alta supervisión dentro del ámbito de su competencia.

-POR BIENES Y VALORES Solo en el ámbito del Subdepto.

-POR INFORMACION De alto nivel por lo estratégica que es la información que maneja.

-POR EXACTITUD De alto nivel .

COMPLEJIDAD DE FUNCIONES Labores de planificación estratégica y dirección con un alto nivel de impacto en el medio externo.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Profesional Universitario del área de administración con al menos 10 semestres de estudios.

-EXPERIENCIA 4 años de experiencia mínima en el desempeño de cargo similar.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Oficina privada con espacio adecuado parar el desempeño de su carg

-DE RIESGOS No tiene

DESCRIPCION DE CARGO N°2

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE OFICINA CONTROL DE GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES
N° DE PUESTOS: 1
CARGOS 4
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Asesorar y proponer al jefe del Subdepartamento Operaciones mejoramientos continuos que permitan elevar los niveles de producción y calidad en las líneas de producción del subdepto.

FUNCIONES Recopilar, interpretar y consolidar estadísticas e indicadores de gestión de la producción del subdepto.

ACTIVIDADES Analizar las estadísticas y flujos de producción para proponer al jefe del subdepto., medidas preventivas y correctivas cuando sean necesarias.
 Elaborar proyectos que permitan mejorar la marcha del subdepto.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES No tiene.
-POR SUPERVISION No tiene.
-POR BIENES Y VALORES No tiene.
-POR INFORMACION Maneja información confidencial en forma habitual.
-POR EXACTITUD Nivel alto por la implicancia en la imagen interna y externa del INP.

COMPLEJIDAD. DE FUNCIONES Alto grado de especialización por el manejo de problemas diversos y complejos.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Título Profesional Universitario con mención en estadística y/o control de gestión.
-EXPERIENCIA 2 años de experiencia en el área de control de gestión.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.
-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°3

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION CUENTAS INDIVIDUALES.
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES
N° DE PUESTOS: 1
CARGOS 3
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Velar por la correcta entrega de información de las cuentas individuales, mantención de las mismas y emisión de los bonos de reconocimiento.

FUNCIONES Administrar, organizar y controlar el trabajo de la unidad con el fin de cumplir con las metas fijadas por el jefe del subdepartamento.

ACTIVIDADES Revisar la emisión de certificados de cuentas individuales como asimismo aprobar la emisión de bonos de reconocimiento.
Responder y firmar la correspondencia que se emite en la sección.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES En forma periódica al interior de su unidad.

-POR SUPERVISION Sobre cargos de nivel operativo.

-POR BIENES Y VALORES No tiene.

-POR INFORMACION Manejo normal de la información de la unidad.

-POR EXACTITUD De nivel alto.

COMPLEJIDAD. DE FUNCIONES Variado y de regular complejidad. Requiere el conocimiento y uso de varios procedimientos

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Profesional Universitario con al menos 6 semestres de duración en el área de administración.

-EXPERIENCIA Al menos 2 años de experiencia en áreas operativas en Instituciones de Previsión.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.

-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°4

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION BENEFICIOS.
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES
N° DE PUESTOS: 1
CARGOS 4
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Administrar eficazmente la concesión de los beneficios previsionales de las ex-cajas de previsión.

FUNCIONES Planificar, organizar y controlar el trabajo de la unidad con el fin de cumplir con las metas de producción y tiempos de respuestas fijadas por el jefe del subdepartamento, al cual subroga ocasionalmente.

ACTIVIDADES Revisar y aprobar la concesión de los beneficios previsionales.
Responder y firmar la correspondencia que se emite en la sección.
Coordinar reuniones de trabajo con los otros jefes de sección del subdepartamento.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES En forma permanente al interior de su unidad y ocasionalmente a nivel del subdepartamento.

-POR SUPERVISION Sobre cargos de nivel operativo.

-POR BIENES Y VALORES Responsabilidad por la entrega de documentos valorados.

-POR INFORMACION Manejo normal de la información de la unidad y ocasionalmente a nivel del subdepartamento.

-POR EXACTITUD De nivel alto.

COMPLEJIDAD. DE FUNCIONES Trabajo especializado de alto conocimiento de los beneficios que otorgan las ex-cajas de previsión.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Profesional Universitario con al menos 6 semestres de duración en el área de administración.

-EXPERIENCIA Al menos 3 años de experiencia en áreas operativas en Instituciones de Previsión.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.

-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°5

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SECCION PRESTACIONES
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES
N° DE PUESTOS: 1
CARGOS 4
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Encargado de que las diversas prestaciones del subdepartamento se efectúen en forma oportuna y eficaz.
FUNCIONES Responsable del control mensual de la correcta emisión del pago de pensiones de las Ex-cajas marítimas.
ACTIVIDADES Actualiza maestro de pensionados tanto en los haberes como descuentos.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD
-POR DECISIONES En forma periódica al interior de su unidad.
-POR SUPERVISION Sobre cargos de nivel operativo.
-POR BIENES Y VALORES No tiene.
-POR INFORMACION Manejo normal de la información de la unidad.
-POR EXACTITUD De nivel alto.

COMPLEJIDAD. DE Variado y de regular complejidad. Requiere el conocimiento y uso de
FUNCIONES varios procedimientos

REQUISITOS DEL CARGO
-ESTUDIOS FORMALES Profesional Universitario con al menos 6 semestres de duración en el área de administración.
-EXPERIENCIA Al menos 2 años de experiencia en áreas operativas en Instituciones de Previsión.

CONDICIONES DE TRABAJO
-AMBIENTALES Normal.
-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N6

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: ANALISTA DE BENEFICIOS
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SECCION BENEFICIOS
Nº DE PUESTOS: 6
CARGOS: 0
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Encargado analizar la documentación que se presenta cuando se solicita un beneficio previsional.
FUNCIONES Recopilar la documentación e información requerida.
 Solicitar a otras áreas la información para continuar la tramitación de los beneficios.
 Solicitar a los imponentes la documentación faltante.
ACTIVIDADES Abrir carpeta que inicia el trámite
 Comunicarse con imponente y/o empleador cuando sea necesario
 Preparar el informe de rentas para el cálculo.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES No tiene.
-POR SUPERVISION No tiene.
-POR BIENES Y VALORES No tiene.
-POR INFORMACION No maneja información que afecte el buen funcionamiento de la sección.
-POR EXACTITUD De alto nivel.

COMPLEJIDAD DE FUNCIONES Se caracteriza por la sencillez y rutina de su operación. Solo se requiere cierta destreza en su ejecución.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Mínimo Enseñanza Media Completa.
-EXPERIENCIA Al menos 1 año de experiencia en áreas operativas en Instituciones de Previsión.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.
-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°7

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CALCULISTA DE BENEFICIOS
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SECCION BENEFICIOS
N° DE PUESTOS: 4
CARGOS: 0
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Calcular los beneficios previsionales de las ex-cajas de previsión de acuerdo con sus respectivas leyes orgánicas y validar información entregada por el analista de beneficios.
FUNCIONES Recopilar la documentación e información requerida para calcular el beneficio previsional.
 Analizar los antecedentes para efectuar los cálculos respectivos.
ACTIVIDADES Aplicar algoritmos de cálculo, que determinan la pensión inicial del imponente del INP.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD
-POR DECISIONES No tiene.
-POR SUPERVISION No tiene.
-POR BIENES Y VALORES No tiene.
-POR INFORMACION No maneja información que afecte el buen funcionamiento de la sección.
-POR EXACTITUD De alto nivel.

COMPLEJIDAD. DE FUNCIONES Se caracteriza por la destreza en la ejecución de sus funciones.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Título Técnico Profesional.
-EXPERIENCIA Al menos 2 años de experiencia en cargo similar.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.
-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°8

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: LIQUIDADOR DE BENEFICIOS
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SECCION BENEFICIOS
N° DE PUESTOS: 5
CARGOS 0
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Liquidar los beneficios previsionales de los imponentes de las ex-
cajas marítimas de acuerdo con las normas y procedimientos
establecidos para tal efecto.

FUNCIONES Confecciona liquidación de primer pago acumulado.

ACTIVIDADES Envía liquidación de pago a la agencia INP respectiva.
Confecciona formulario de ingreso de la pensión al sistema nacional
de pago de pensiones del INP.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES No tiene.

-POR SUPERVISION No tiene.

-POR BIENES Y VALORES No tiene.

-POR INFORMACION No maneja información que afecte el buen funcionamiento de la
sección.

-POR EXACTITUD De alto nivel.

COMPLEJIDAD. DE Se caracteriza por la sencillez y rutina de su operación. Solo se
FUNCIONES requiere cierta destreza en su ejecución.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Mínimo Enseñanza Media Completa.

-EXPERIENCIA Al menos 1 año de experiencia en cargo similar.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.

-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°9

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: INFORMANTE DE CUENTA INDIVIDUAL
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SECCION CUENTAS INDIVIDUALES
N° DE PUESTOS: 8
CARGOS 0
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Informar las cuentas individuales de los imponentes de las ex-cajas marítimas de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal efecto.
FUNCIONES Extraer la información respectiva del sistema de cuentas individuales
 Clasificar la información de acuerdo con las ex-cajas concurrentes.
ACTIVIDADES Preparar certificado que consigna las imposiciones vigentes de nuestros usuarios.
 Envía certificado a la firma de jefatura respectiva.
 Prepara certificados de rentas de nuestros imponentes.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES No tiene.
-POR SUPERVISION No tiene.
-POR BIENES Y VALORES No tiene.
-POR INFORMACION No maneja información que afecte el buen funcionamiento de la sección.
-POR EXACTITUD De alto nivel.

COMPLEJIDAD. DE FUNCIONES Se caracteriza por la sencillez y rutina de su operación. Solo se requiere cierta destreza en su ejecución.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Mínimo Enseñanza Media Completa.
-EXPERIENCIA Al menos 6 meses de experiencia en cargo similar.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.
-DE RIESGOS Sin riesgos.

DESCRIPCION DE CARGO N°10

IDENTIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO: ACTUALIZADOR DE CUENTA INDIVIDUAL
DEPENDENCIA DIRECTA: JEFE SECCION CUENTAS INDIVIDUALES
N° DE PUESTOS: 4
CARGOS 0
DEPENDIENTES:

DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO Mantener actualizadas las cuentas individuales de los imponentes de las ex-cajas marítimas de acuerdo a los procedimientos establecidos para tal efecto.

FUNCIONES Incorpora la información respectiva de los imponentes al sistema de cuentas individuales.
Recupera información de innominados la clasifica e ingresa al sistema

ACTIVIDADES Interactúa con el sistema de cuentas individuales periódicamente.
Determina diferencias que se producen por períodos de desafiliación.

FACTORES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD

-POR DECISIONES No tiene.

-POR SUPERVISION No tiene.

-POR BIENES Y VALORES No tiene.

-POR INFORMACION No maneja información que afecte el buen funcionamiento de la sección.

-POR EXACTITUD De alto nivel.

COMPLEJIDAD. DE Se caracteriza por la sencillez y rutina de su operación. Solo se
FUNCIONES requiere cierta destreza en su ejecución.

REQUISITOS DEL CARGO

-ESTUDIOS FORMALES Mínimo Enseñanza Media Completa.

-EXPERIENCIA Al menos 1 año de experiencia en cargo similar.

CONDICIONES DE TRABAJO

-AMBIENTALES Normal.

-DE RIESGOS Sin riesgos.

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: JEFE SUBDEPARTAMENTO OPERACIONES

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNT AJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	1	100
	SUPERVISION	2	56
	INFORMACION	1	70
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	2	35
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		1	300
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	1	120
		2	56
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2	5
		2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: JEFE OFICINA CONTROL DE GESTION Y APOYO ADMINISTRATIVO

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION SUPERVISION INFORMACION EXACTITUD BS. Y VALORES	3 2 3 1 4	40 56 28 100 5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		2	210
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	2 3	84 32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2 2	5 5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: JEFE SECCION CUENTAS INDIVIDUALES

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION SUPERVISION INFORMACION EXACTITUD BS. Y VALORES	3 3 3 1 4	40 42 28 100 5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		3	120
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	2 3	84 32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2 2	5 5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: JEFE SECCION BENEFICIOS

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	3	40
	SUPERVISION	3	32
	INFORMACION	2	49
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	3	20
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		2	210
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS	2	84
	EXPERIENCIA	2	56
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES	2	5
	RIESGOS	2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: JEFE SECCION PRESTACIONES

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	3	40
	SUPERVISION	3	32
	INFORMACION	3	28
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	4	5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		3	120
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	2	84
		3	32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2	5
		2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO			
NOMBRE DEL CARGO: ANALISTA DE BENEFICIOS			

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	4	10
	SUPERVISION	4	8
	INFORMACION	4	7
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	4	5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		4	30
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS	4	12
	EXPERIENCIA	3	32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES	2	5
	RIESGOS	2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: CALCULISTA DE BENEFICIOS

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION SUPERVISION INFORMACION EXACTITUD BS. Y VALORES	4 4 4 1 4	10 8 7 100 5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		4	30
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	3 3	48 32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2 2	5 5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: LIQUIDADOR DE BENEFICIOS

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	4	10
	SUPERVISION	4	8
	INFORMACION	4	7
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	4	5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		4	30
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS	4	12
	EXPERIENCIA	3	32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES	2	5
	RIESGOS	2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGO
NOMBRE DEL CARGO: ACTUALIZADOR DE CUENTA INDIVIDUAL

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	4	10
	SUPERVISION	4	8
	INFORMACION	4	7
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	4	5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		4	30
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS EXPERIENCIA	4	12
		3	32
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES RIESGOS	2	5
		2	5

EVALUACION POR PUNTOS POR CARGOS			
NOMBRE DEL CARGO: INFORMANTE DE CUENTA INDIVIDUAL			

FACTOR	SUBFACTORES	NIVEL ASIGNADO	PUNTAJE
RESPONSABILIDAD 40%	DECISION	4	10
	SUPERVISION	4	8
	INFORMACION	4	7
	EXACTITUD	1	100
	BS. Y VALORES	4	5
COMPLEJIDAD DE FUNCIONES 30%		4	30
REQUISITOS 20%	ESTUDIOS	4	12
	EXPERIENCIA	4	08
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	AMBIENTALES	2	5
	RIESGOS	2	5

MANUAL DE FACTORES

1.- FACTOR RESPONSABILIDAD: Son el reflejo del necesario compromiso entre las funciones realizadas y el cumplimiento de los objetivos de un cargo.

1.1. Responsabilidad por Decisiones: Reflejan el grado de importancia en la toma de decisiones y sus implicancias a nivel de la Institución, la unidad o el Cargo.

Niveles de responsabilidad por decisiones:

1er. NIVEL: Toma de decisiones habitual y permanentemente que afectan el funcionamiento y la eficiencia general de la organización. Generalmente son decisiones de política institucional

2do. NIVEL: Toma de decisiones habitual y permanente que afectan el funcionamiento y la eficiencia de la unidad donde se desempeña y que podría tener algún impacto en el funcionamiento general del organismo.

3er. NIVEL: Toma decisiones que sólo afectan a la unidad.

4to. NIVEL: No toma decisiones de carácter relevante.

1.2. Responsabilidad por Supervisión: Refleja la cantidad y tipo de cargos supervisados.

Niveles de responsabilidad por Supervisión:

1er. NIVEL: Ejerce supervisión directa sobre cargos directivos y profesionales de alto nivel dentro de la organización.

2do. NIVEL: Ejerce supervisión sobre una agrupación de cargos de distinta naturaleza y complejidad.

3er. NIVEL: Supervisión sobre cargos de apoyo operativo y/o administrativo.

4to. NIVEL: No ejerce supervisión.

1.3. Responsabilidad por Información: Refleja el grado de acceso a información confidencial y la responsabilidad por su distribución.

Niveles de responsabilidad por Información:

1er. NIVEL: Manejo de información confidencial y de política institucional en forma periódica.

2do. NIVEL: Se maneja información confidencial y esporádicamente de política institucional.

3er. NIVEL: Se maneja información confidencial y reservada de la unidad.

4to. NIVEL: No se maneja información confidencial.

1.4. Responsabilidad por Exactitud: Indica el grado de repercusión en el normal funcionamiento de la organización y/o unidad por una falta de precisión en el desarrollo de las funciones asociadas a un cargo.

Niveles de responsabilidad por Exactitud:

1er. NIVEL: Los errores generan o pueden generar pérdida de tiempo y dinero afectando la imagen interna y externa de la organización.

2do. NIVEL: Los errores cometidos generan o pueden generar pérdida de tiempo y dinero de considerable envergadura en un departamento o unidad.

3er. NIVEL: Los errores cometidos solo afectan a la unidad en su funcionamiento interno.

1.5. Responsabilidad por Bienes y Valores: Representa el nivel de compromiso directo entre el desarrollo de las funciones del cargo y el resultado de ellas reflejadas en dinero y valores, equipos, bienes y otros objetos de valor.

Niveles de responsabilidad por Bienes y Valores:

1er. NIVEL: Responsabilidad por la administración y control de presupuesto asignado a un departamento o unidad.

2do. NIVEL: Responsabilidad en el control, uso o administración del conjunto de bienes de la organización que implica un apoyo directo al funcionamiento de las unidades.

3er. NIVEL: Responsabilidad y control de los montos de dinero asignado. Responsabilidad en el control y asignación de documentos valorados.

4to. NIVEL: Cargos que no tienen mayor responsabilidad.

2.- FACTOR COMPLEJIDAD DE FUNCIONES: Este factor trata de evaluar el diferente requerimiento de

conocimientos, (distinto del simple conocimiento), considerando la naturaleza del trabajo, el grado de libertad para elegir la forma de llevarlo a cabo.

1er. NIVEL: Trabajo de planeamiento y dirección que afecta a varias unidades o a toda la organización y puede tener impacto en medio externo.

2do. NIVEL: Trabajo de alta especialización en el que se deben manejar asuntos diversos y complejos y solucionar problemas en un campo amplio y especializado.

3er. NIVEL: Trabajo variado y de cierta complejidad. Se requiere el conocimiento y uso de varios procedimientos

4to. NIVEL: Trabajo sencillo y rutinario, pero requiere la ejecución de operaciones menores que demanden ciertas destrezas. Los métodos de trabajo están definidos y hay supervisión directa.

3.- FACTOR REQUISITOS DEL CARGO: Representa la cantidad y la calidad de las características personales que debe poseer el que desempeña el cargo para ejecutarlo adecuadamente.

3.1 Estudios: Estudios mínimos indispensables o deseables que son de importancia para un desempeño óptimo en el cargo de acuerdo a sus funciones.

1er. NIVEL: Título Profesional Universitario de a lo menos 10 semestres de duración.

2do. NIVEL: Título Profesional Universitario de 06 a 08 semestres de duración.

3er. NIVEL: Título Técnico Profesional.

4to. NIVEL: Licencia de Educación Media.

3.2 Experiencia: Es el mínimo de tiempo trabajado desempeñando funciones similares, en un determinado cargo o en el área , necesario para el buen desempeño del cargo.

1er. NIVEL: 5 años o más.

2do. NIVEL: Entre 3 y 5 años.

3er. NIVEL: Entre 1 y 3 años.

4to. NIVEL: Menos de 1 año.

4.- FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO: Representa aquellos aspectos que no son parte constitutivas de un cargo y que se refieren al ámbito físico que lo rodea y de alguna manera determina algunas variables necesarias de considerar en la evaluación.

4.1. Condiciones Ambientales

Niveles de Condiciones Ambientales:

1er. NIVEL: No normal o poco adecuado

2do. NIVEL: Normal

4.2. Riesgos

Niveles de Riesgos:

1er. NIVEL: Con Riesgos.

2do. NIVEL: Sin Riesgos

MATRIZ DE PUNTUACION

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACION
1.- RESPONSABILIDAD	1.1. DECISIONES	10%
	1.2. SUPERVISION	8%
	1.3. INFORMACION	7%
	1.4. EXACTITUD	10%
	1.5. BIENES Y VALORES	5%
2.- COMPLEJIDAD DE FUNCIONES		30%
3.- REQUISITOS	3.1. ESTUDIOS	12%
	3.2. EXPERIENCIA	8%
4.- CONDICIONES DE TRABAJO	4.1. AMBIENTALES	5%
	4.2. RIESGOS	5%

ASIGNACION DE PUNTAJE

FACTOR	SUBFACTOR	NIVELES				%
		1	2	3	4	
1.-RESPONSABILIDAD						40
	1.1. DECISIONES	100	70	40	10	10
	1.2. SUPERVISION	80	56	32	8	8
	1.3. INFORMACION	70	49	28	7	7
	1.4. EXACTITUD	100	55	10		10
	1.5. BS. Y VALORES	50	35	20	5	5
2.- COMPLEJIDAD DE FUNCIONES		300	210	120	30	30
3.- REQUISITOS						20
	3.1. ESTUDIOS	120	84	48	12	12
	3.2. EXPERIENCIA	80	56	32	8	8
4.- CONDICIONES DE TRABAJO						10
	4.1. AMBIENTALES	50	5			5
	4.2. RIESGOS	50	5			5

REFERENCIAS DE CONCEPTOS

Trabajo Asalariado:

Es el ejercicio de discreción en el cumplimiento del compromiso de cumplir tareas fijadas por el empleador dentro de los límites y del programa fijados por él.

Empleador:

Es la persona natural o jurídica que utiliza los servicios intelectuales o materiales de una o más personas en virtud de un contrato de trabajo.

Empleo:

Corresponde al total de personas que trabajan en una empresa, entidad o establecimiento en forma periódica a cambio de una remuneración.

Entidad:

Corresponde a servicios, empresa, institución y demás organismos públicos o privados.

Horas ordinarias:

Total de horas de trabajo que fijan las leyes reglamentarias o los acuerdos colectivos en la entidad.

Sobresueldo:

Es la remuneración pagada por el empleador a sus trabajadores por horas extraordinarias de trabajo. Corresponde a trabajo realizado más allá de los máximos legales o de las horas pactadas contractualmente cuando el número de éstas fuere inferior a aquellas.

Comisión:

Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras o sobre el monto de otras operaciones que el empleador paga por la colaboración del trabajador.

Prescrito:

Normas definidas con antelación a la labor con un contenido concreto de conocimiento ya practicados por el trabajador.

Discrecional:

Juicio del fuero interno del trabajador en la realización eficiente de su labor, con el control y evaluación ex-post del administrador directo.

Estipula:

Es el acto en que participan las personas en diferentes roles, uno es el administrador directo y el otro el subordinado. Llegando a un compromiso de realización involucrando los conocimientos prescritos y la capacidad discrecional.

Equitativo:

Es el tratamiento diferenciado a los individuos - diferente de tratamiento igual de los individuos. Esto es por circunstancias diferenciales que afectan a dichos individuos, en los niveles diferenciales de trabajo y responsabilidad exigidos en sus labores.

Pago:

Retribución que se da a las personas en sus roles de trabajadores por la realización de alguna labor en el tiempo según sea pactada su frecuencia.

Sueldo Base:

Es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus Servicios.

Pagos Regulares:

Son todas aquellas remuneraciones que se cancelan mensualmente a los trabajadores antes de efectuar ningún descuento (sueldo base, trato, semana corrida, sobresueldo, bonos, comisión, primas, incremento previsional, asignación familiar, locomoción, colación, regalías en general, gratificaciones y participaciones que se cancelan regularmente).

Responsabilidad:

Es un deber del individuo con referencia a sus actos, que lo obligan a una conducta adecuada a las circunstancias modificativas.

Aportes Patronales:

Son toda aquellas imposiciones de cargo del empleador que debe cotizar en la respectiva institución de previsión social (INP), AFP., Cajas de Compensaciones, etc.) valor efectivamente pagado sin descontar cargas familiares.

Deducciones legales:

Son todas las sumas que el empleador deduce de las remuneraciones de los trabajadores por conceptos de imposiciones previsionales, impuesto a la renta y otros que determinen las leyes.

Bonos:

Son todas aquellas compensaciones que percibe el trabajador en proporción al rendimiento en la producción, ventas, trabajo en día festivo, reemplazos, etc.

Asignaciones Legales:

Son beneficios creados por la ley que el empleador debe cancelar mensualmente a sus trabajadores (cargas familiares, colación, movilización)

BIBLIOGRAFÍA

León XIII, Encíclica Rerum Novarum

Derechos de los trabajadores

Editorial Paulinas - Indiso, 1ª Edición Mayo 1991

Pío XI

Encíclica Quadragésimo

Juan Pablo II

Laborem Exercens

Sollicitudo Rei Socialis

Centesimus annus

Editorial San Pablo-Ilades, 1ª edición

Gustavo Gutiérrez

Teología de la Liberación

Editorial Centro de Estudios y publicaciones Lima-Perú

7ª Edición, Mayo 1990

Charles W.L. Hill / Gareth R. Jones

Administración Estratégica “Un Enfoque Integrado”

Ed. MC. Graw Hill

Christopher Lorenz / Nicholas Leslie

La Dirección de Empresas

Editorial Financial Times

Enrique Ogliastri (Desarrollo Gerencial)

Gerencia Japonesa y Círculos de Participación “Experiencia en América Latina”

Ed. Norma 1988

Idalberto Chiavenatto

Administración de Recursos Humanos

Ed. Mc. Graw Hill

Wendell L. French “Universidad de Washington”

Desarrollo de Recursos Humanos

Ed. Ciencia y Tecnología

Dirección de Presupuestos Ministerio de Hacienda

La Modernización de la Gestión Pública

Dolmen Ediciones 1996

Estatuto Administrativo

Ley 18.834 de 1989

D.L.479 de 1974.

Hopenhayn, Martín

El Trabajo Itinerario de un concepto.

Editorial PET-CEPAUR, 1988

Ellick Jaques

Trabajo Incentivo y Retribución.

Editorial Paidós – Buenos Aires.

Maurice Dobb

Salarios

Fondo de Cultura Económica México 1973.

William B. Werth J.R. y Heith Davis 1996

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Hopenhain, Martín

Ni Apocalísticos ni Integrados