



Retribución de los empleados en la oficina de farmacia (I)

Diseño de un sistema de retribuciones

La retribución es el gasto más importante en la mayoría de las empresas. Los gastos de personal son aspectos fundamentales que deben valorarse con detalle, dado que afectan a la estructura del balance de la empresa y, por tanto, a los rendimientos que obtendrá. La oficina de farmacia no es ajena a este aspecto. La extensión de los horarios de atención al público, o la aparición de nuevos competidores como las parafarmacias, condicionan el personal que debe estar al frente de la oficina de farmacia, de forma que resulta difícil valorar si su coste es un gasto o una inversión. Analizaremos en este número y en el siguiente los elementos que forman parte de la remuneración de los empleados de la farmacia y cómo conseguir transformar en inversión lo que hoy entendemos como un coste.

LUIS GODÁS

LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES. MBA POR ESADE (godasl@hotmail.com).



La retribución de un empleado no corresponde únicamente al salario que percibe, sino que está formada por tres componentes: salario base, incentivos salariales y prestaciones. El salario base es la cantidad fija que de forma regular recibe un empleado. Esta cantidad fija puede ser en forma de salario mensual o en forma de retribución por horas. Los incentivos salariales son sistemas de recompensa para aquellos empleados cuyos resultados son altos, generalmente por encima de la media. Por último, las prestaciones o retribuciones indirectas son prestaciones colectivas que contribuyen a fidelizar a los empleados y que proporcionan estabilidad a su familia.

En este artículo analizaremos cuáles son los principales elementos que deben tenerse en cuenta para diseñar un sistema de retribuciones y cómo llevar a cabo su diseño.

Criterios para el diseño de un sistema de retribuciones

Equidad interna frente a equidad externa

Por equidad interna se hace referencia a lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura retributiva de la empresa. La equidad interna puede relacionarse con el modelo de justicia distributiva que sostiene que las aportaciones que los empleados dan a la empresa no se realizan de forma gratuita, sino a cambio de un resultado o recompensa. El salario es el principal componente de esa recompensa. Por tanto, los empleados considerarán que reciben un salario justo cuando la relación entre lo que ellos aportan y lo que reciben esté en consonancia con lo que reciben otros trabajadores con puestos similares a los suyos.

Por equidad externa, se hace referencia a lo que se considera que es una retribución justa fuera de la empresa, es decir, respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo. La equidad externa puede relacionarse con el modelo del mercado salarial (fig. 1), para el que, de forma simplificada, el salario de un trabajador se establece en el punto en que se igualan demanda y oferta laboral, es decir, en aquel punto en el que la empresa entiende que paga lo adecuado para el tipo de trabajo que se realiza, y el trabajador considera que recibe lo adecuado por el trabajo que desempeña.

La situación ideal es la de equilibrio entre la equidad interna y externa. Como estos objetivos suelen ser contrapuestos, las empresas pueden verse obligadas a adaptarse a los precios del mercado externo y a mantener, a su vez, una coherencia con la estructura salarial interna.

Retribución fija frente a retribución variable

Se puede elegir entre pagar una alta proporción de la retribución en forma de salario base, o pagar una cantidad variable que fluctúa en función de unos criterios preestablecidos.

Rendimiento frente a participación

Es el sistema utilizado en algunas empresas industriales donde los trabajadores reciben una cantidad determinada por unidad producida. Por el contrario, las empresas cuya retribución sigue un criterio de participación, pagan un salario igual o similar a cada uno de sus empleados.

Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual

Únicamente se retribuye el puesto de trabajo que se desempeña, con independencia de la formación o habilidades que el individuo pueda poseer. De forma contraria, en la retribución individual, basada en conocimientos o en habilidades, se paga a los empleados por las habilidades y conocimientos que el individuo aporta al puesto de trabajo.

Igualitarismo frente a elitismo

Entendemos por igualitarismo cuando se aplica a la mayor parte de los empleados el mismo sistema de retribuciones. En el sistema de retribución elitista se establecen distintos planes de retribución en función del nivel o grupo al que pertenece el empleado.

Retribución inferior a la del mercado frente a retribución superior a la del mercado

Es difícil decidirse por un sistema de retribución inferior o superior al de mercado. Con retribuciones infe-

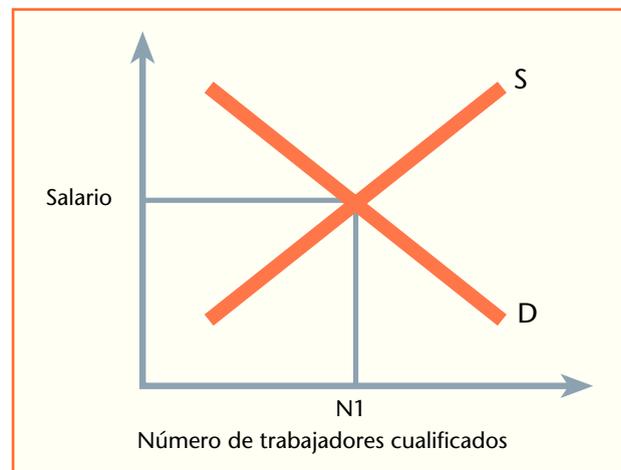


Fig. 1. Modelo del mercado laboral.



riores a las de mercado será difícil mantener una rotación laboral en niveles bajos y, por tanto, disponer de un personal con la misma cualificación que la media de mercado. No podemos olvidar que existe una alta correlación entre la satisfacción con el salario y el nivel salarial.

Con retribuciones superiores a la media de mercado es posible disponer del personal más cualificado, reducir la rotación y crear espíritu de elite entre los empleados.

Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias

Las recompensas monetarias o tangibles son todos aquellos elementos que son dinero o pueden convertirse en dinero. Las recompensas no monetarias o intangibles hacen referencia a aspectos entendidos como trabajos interesantes, trabajos reconocidos socialmente o altamente estimulantes.

Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas

Los sistemas de retribución pública o sistemas abiertos son aquellos en que todos los trabajadores conocen los salarios de los demás. Por el contrario, en los sistemas secretos o cerrados la opacidad de la información en términos de retribución es tal que pueden llegar a establecerse cláusulas de no divulgación salarial.

Decisiones salariales centralizadas frente a decisiones salariales descentralizadas

En un sistema centralizado, las decisiones salariales se toman desde el departamento de recursos humanos, mientras que en un sistema descentralizado este tipo de decisiones se delegan a niveles inferiores de la organización.

En la tabla 1 se establecen los criterios básicos para diseñar un sistema de retribuciones.

Elementos utilizados

Las herramientas básicas para diseñar un sistema de retribuciones se engloban en dos grandes grupos: elementos basados en el puesto de trabajo y elementos basados en las habilidades del individuo.

La mayoría de sistemas de retribución están basados en el puesto de trabajo. Su objetivo es fundamental: conseguir un equilibrio entre la retribución dentro de la empresa, la retribución que existe en el mercado para puestos similares, y la retribución para cada individuo.

Tabla 1. Criterios básicos para diseñar un sistema de retribuciones

- Equidad interna frente a equidad externa
- Retribución fija frente a retribución variable
- Rendimiento frente a participación
- Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual
- Igualitarismo frente a elitismo
- Retribución inferior a la del mercado frente a retribución superior a la del mercado
- Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias
- Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas
- Decisiones salariales centralizadas frente a decisiones salariales descentralizadas

Tabla 2. Elementos que permiten establecer un equilibrio interno

- Análisis del puesto de trabajo
- Descripción del puesto de trabajo
- Determinación de las cualidades para poder ser cubierto
- Identificación de los factores que determinan la retribución de cada puesto
- Determinación de una escala de puestos en función de la importancia para la empresa
- Establecimiento de bandas salariales para cada puesto

Equilibrio en la empresa o equidad interna

Para conseguir la equidad interna se deben analizar los diferentes puestos de trabajo existentes y determinar la contribución que cada uno de ellos aporta a la empresa y, por tanto, su importancia en relación a las retribuciones (tabla 2).

El análisis del puesto consiste en recoger y organizar todas las características de un puesto de trabajo específico para, posteriormente, elaborar un informe con toda la información recopilada. Este informe, que se conoce como descripción del puesto de trabajo, debe describir requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto de trabajo, así como determinar las especificaciones o cualidades necesarias que debe poseer un trabajador para desempeñar adecuadamente su tarea.

Tras esta descripción, debe determinarse el valor relativo de todos y cada uno de los puestos de trabajo y establecerse una relación de los diferentes puestos por orden de importancia. Esta jerarquización es una clasificación interna de los puestos, que debe centrarse en el valor de las tareas con independencia de cómo son ejecutadas y de las escalas salariales que existen en el mercado.



Tabla 3. Elementos que permiten establecer un equilibrio externo

- Comparación con puestos de trabajo similares en el sector
- Determinación de la política de retribuciones

Tabla 4. Ventajas y desventajas de los sistemas de retribución basados en los puestos de trabajo

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de sistemas objetivos y sistemáticos basados en criterios de racionalidad • Facilidad de evaluación y puesta en práctica • Seguimiento y control simple dada su estandarización • Tienden a minimizar las quejas de los empleados
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden no tener en cuenta la naturaleza de la empresa • Posible falta de objetividad en el establecimiento de las retribuciones • Tienden a ser burocráticos, mecánicos y poco flexibles • Pueden no definir correctamente algunos puestos de trabajo por su carácter general (sector servicios)

Tabla 5. Ventajas y desventajas de los sistemas de retribución basados en las habilidades

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad de los individuos a los puestos de trabajo • Fomentan la formación interdisciplinaria • Permiten reducir el número de mandos intermedios por la mayor capacitación de los empleados • Aumentan el control de los empleados sobre sus propias retribuciones
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Posible estancamiento de la productividad relacionado con el incremento de las habilidades del individuo • Riesgo de oxidación: la incorporación de nuevas habilidades hace que dejen de ponerse en práctica las anteriores • Riesgo de frustración: incorporar diferentes habilidades puede provocar rápidos ascensos a los niveles más altos de la estructura y por tanto el fin de los aumentos salariales • Posibles errores en la valoración económica de las distintas habilidades • Posible burocratización en el control y evaluación de las habilidades

Equilibrio en el mercado o equidad externa

Debe ser un reflejo del equilibrio en el mercado. La información del mercado, obtenida principalmente de los estudios comparativos del mercado de trabajo, debe permitir establecer cuáles son los puestos clave en la empresa, qué valoración económica les da el mercado y qué política salarial seguirá para remunerar a sus empleados (tabla 3).

Equilibrio individual

Definidos los diferentes puestos en la empresa y establecidas las correspondientes bandas salariales, debe decidirse de forma imparcial qué salario se asigna a cada empleado (tabla 4).

El otro grupo de sistemas retributivos está basado en las habilidades del individuo (tabla 5). Las habilidades que son objeto de compensación pueden clasificarse en tres tipos:

- *Habilidades extensivas u horizontales.* Están relacionadas con el número de habilidades que adquiere el individuo.
- *Habilidades intensivas o verticales.* Están relacionadas con la autogestión o el desarrollo propio del individuo.
- *Habilidades en profundidad.* Son las que adquiere el individuo cuando mejoran sus conocimientos en un campo concreto.

Aplicaciones prácticas

Un sistema de retribuciones eficaz es aquel que, por un lado, permite a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos y, por otro, se adapta a las características propias de la empresa y de su entorno.

El desarrollo y aplicación de un sistema de retribución debe tener en cuenta, de forma práctica, los siguientes aspectos:

- El análisis de la naturaleza de la actividad, qué puestos se necesitan cubrir y qué salarios pueden llegar a pagarse, valorando cuál es la estructura del balance de la empresa y la retribución media del sector para puestos similares.
- La garantía de participación del empleado en el diseño y gestión de los planes de retribución.
- El aumento de las responsabilidades de los puestos de trabajo de acuerdo con sus bandas salariales. De esta forma, los empleados pueden incrementar sus salarios a través de la ampliación de las tareas que realizan.
- La introducción de sistemas de retribución variable. Proporcionan a la empresa mayor flexibilidad en momentos de recesión económica.
- La introducción de un sistema de doble carrera profesional para licenciados y no licenciados, de forma que la titulación no sea un elemento excluyente para aumentos salariales. ■

Bibliografía general

DeCenzo DA, Robbins SP. Administración de recursos humanos. México: Limusa; 2001; p. 320-83.
Robbins SP. Comportamiento organizacional. 8.ª ed. México: Prentice Hall; 1999; p. 208-21.