

# "POLÍTICA SALARIAL, SALARIOS E INCENTIVOS EN LOS SISTEMAS Y SERVICIOS DE SALUD"

Algunos elementos de reflexión

Dr. Carlos Rosales  
Consultor Regional RRHH  
AD/HSS/HR  
OPS-OMS

# Generalidades

## Salario:

Deriva del latín *salarium*, que significa pago de sal o por sal. Esto viene del antiguo imperio romano donde muchas veces se hacían pagos a los soldados con sal, la cual valía su peso en oro



## Desde el punto de vista de la Economía:

Todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

## Según OIT:

**SALARIO:** Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

## Según diversos Códigos Laborales:

“La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo.”

# Generalidades



**El salario constituye el total de la remuneración que recibe el trabajador en un periodo dado de tiempo, a cambio de la prestación de sus servicios, tanto en salario base como en complementos salariales con las siguientes excepciones de conceptos retribuidos que no tiene carácter salarial:**

- **Indemnizaciones o suplidos por gastos que hubieran de ser realizados por el trabajador, como consecuencia de su actividad laboral (dietas, plus de transporte)**
- **Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.**
- **Indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos**

# Generalidades

- El salario se compone de varias partes que, aunque muy diversas, se puede agrupar en tres grandes conceptos:
- Salario base: el mínimo a pagar a cada empleado por su presencia en el lugar de trabajo y por un rendimiento normal, cuya cuantía se habrá fijado por disposición legal, por convenio colectivo o por acuerdo privado entre el trabajador y la empresa.
- Incentivos, premios, beneficios o bonificaciones y pluses: son un suplemento salarial que se concede al trabajador para compensar su mayor esfuerzo, al incrementar la productividad o mejorar la calidad; o retribuyendo alguna otra faceta de sus relaciones con la empresa.
- Prestaciones Sociales y Cargas Sociales: engloban una serie de servicios y prestaciones de todo tipo que suelen concederse por muchas empresas al margen de las retribuciones abonadas. De este concepto forman parte los pagos a realizar por los seguros obligatorios de enfermedad, accidente, invalidez, muerte, impuestos laborales a Hacienda.



# Características del asalariamiento en salud

- Escalas salariales diferenciadas y muchas veces diferentes con diferentes regimenes laborales (por profesiones y especialidades).
- Inequidades (Heteronomia Salarial)
- Condiciones diferenciadas (Por profesión, por establecimiento, por región, etc.)
- Reconocimiento explícito de sus especificidades y contradictorio (microprocesos vs macroprocesos o superespecialidad vs polifuncionalidad)
- Búsqueda de compensaciones adicionales para la retención
- Composición espuria 30/70
- Desarrollo desde una perspectiva administrativista vs adecuacion al desarrollo del modelo de atencion

# Las modalidades de remuneración en los servicios de salud

## Formas de Pago según Unidad de Servicio y su carácter Retro o Prospectivo

<b>Forma de Pago</b>	<b>Unidad de Servicio</b>	<b>Carácter Retrospectivo - Prospectivo</b>
Honorarios o por Unidad de Servicio / Procedimiento	Por unidad de servicio o procedimiento	Retrospectivo
Capitación	Por persona para la cuál el paquete de servicio es dado	Prospectivo
Basado en Casos	Por caso o episodio	Prospectivo
Salario	Tiempo a disposición	Prospectivo
Presupuesto y unidad de serv-proc	Presupuesto global y unidad de serv-proc	Prospectivo y Retrospectivo
Salario y Unidad de Servicio	Tiempo a disposición y unidades de serv-proced	Prospectivo y Retrospectivo
Capitación "por contacto"	Por persona para la cuál el servicio es proporcionado y unidad de serv-proced	Prospectivo y Retrospectivo
Caso – episodio de enfermedades y unidad de serv-proced	Por caso o episodio y unidad de serv-proced	Prospectivo y Retrospectivo

## Sistemas de pago y maximización del beneficio para el organismo de la salud (principal) y el medico (agente)

Sistema de Pago	Organismo de la Salud (Principal)	Medico (Agente)
Capitación	<p><b>Objetivo:</b> Reducir Costos</p> <p><b>Ajuste:</b> Incluir de nuevo pago por unidad de servicio/procedimiento</p>	<p><b>Riesgo:</b> MEDIO</p> <p><b>Maximización:</b> Encaminar los pacientes, seleccionar la clientela, reducir la cantidad de procedimientos o subtratamiento.</p>
Salario	<p><b>Objetivo:</b> Reducir costos e incentivar con base en la cooperación (Trabajo en equipo)</p> <p><b>Ajuste:</b> Incluir de nuevo pago por unidad de servicio/procedimiento, aumento del control burocrático.</p>	<p><b>Riesgo:</b> BAJO (la remuneración es fija)</p> <p><b>Maximización:</b> Reducir la cantidad de consultas, actuar con descuido y no hacer procedimientos necesarios o subtratamientos.</p>
Honorarios o por unidad de servicio/procedimiento (fee for services)	<p><b>Objetivo:</b> Proporcionar mas servicios al paciente (escasa preocupacion por los costos)</p> <p><b>Ajuste:</b> Incluir protocolos y comision de revision, mecanismos de monitoreo.</p>	<p><b>Riesgo:</b> ALTO</p> <p><b>Maximización:</b> Inducir la demanda; aumento de los cuidados y sobretratamiento</p>

## Principales formas de pago de médicos de atención primaria en países seleccionados y América Latina

País	Atención Primaria
Austria	Honorarios o por unidad servicios/procedimiento
Bélgica	Honorarios
Dinamarca	Honorarios (63%) y capitación(28%)
Francia	Honorarios y Salarios
Alemania	Honorarios
Italia	Capitación (corregida por edad)
Inglaterra	Capitación (corregida por edad), honorarios y pagos por meta (Target Payments)
Finlandia, Grecia, Portugal, Suecia	Salario
Estados Unidos	Honorarios (36%), capitacion (35%), salario (23%)
América Latina	Honorarios (área particular) y salario (área publica y particular)

# ¿Qué se entiende por política salarial?

- Conjunto de principios que ayudarán a la organización o al Estado, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando, de acuerdo a las circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de las Instituciones involucradas.
- Directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.

# Que se entiende por política salarial?

- Una política salarial es el conjunto de reglas o normas que rigen el sistema de retribución de los asalariados de una empresa.
- Muchas veces esta expresada en la formulación de un ordenamiento mayor como son las carreras sanitarias o a veces via convenciones colectivas....
- Cuando cuenta con un sistema de incentivos bien formulados es una herramienta de gestión fundamental, que contribuye a la mejora de la productividad, la competitividad de las Instituciones y/o Establecimientos y a la motivación de los trabajadores.

## **Paradoja:**

**¿cuántas veces nos hemos encontrado justamente con el efecto contrario al deseado?.**

# COMPONENTES QUE DEBEN ESTAR ARMONIZADOS....

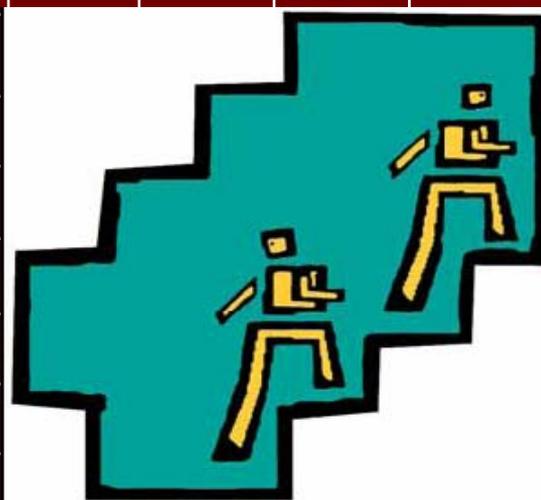
- Sistema de Clasificación de Puestos y Cargos
- Escalafón Salarial
- Salarios, incentivos y beneficios

# SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS Y ESCALA SALARIAL

10 CLASES – CADA 3 AÑOS = 30 AÑOS

A B C D E F G H I J

DIRECTIVOS	22									
	13									
EXECUTIVOS	12									
	7									
OPERATIVOS	6									
	1									



**ESCALA DE MERITO**



1. Formación y desarrollo científico
2. Evaluación y desempeño
3. Años de experiencia

MOTIVACION

The diagram features a dark red background. On the left, a large, light brown arrow points to the right, containing the word 'MOTIVACION' in white capital letters. On the right, a large, light gray arrow points to the left, containing the word 'INCENTIVOS' in white capital letters. The two arrows meet at a central point where two blue question marks are placed, one on each side of the meeting point.



INCENTIVOS

# Definición de Incentivos

- **Incentivo**, del latín *incentivus*, es aquello que **mueve a desear o hacer algo**. Puede tratarse algo real (como **dinero**) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).
- Para la **economía**, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una **persona**, una **empresa** o un sector **con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento**.
- El incentivo puede tratarse de la **estimulación** que se le otorga a un sujeto por su buen funcionamiento en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se siga esforzando por mantenerlo o que participe activamente del proceso de cambio institucional. Se trata, por lo tanto, de una **recompensa** o un **premio**.
- SON EXPLICITOS, CON REGLAS DE JUEGO CLARAS Y DEBIDAMENTE COMUNICADO,
- **Es el elemento mas importante para la gestion y el desarrollo institucional de las instituciones.**

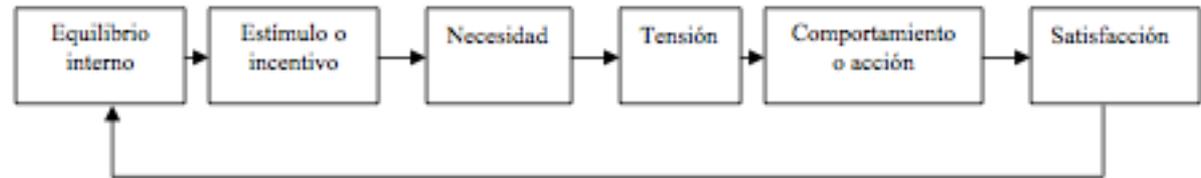


Figura 2.1 "Recursos Humanos", por Chiavenato Idalberto, 2001, p. 70.

Necesidad  
X  
Motivación

MASLOW	ALDERER	Mc CLELLAND	HERZBERG
Fisiológicas	Existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Seguridad (material, impersonal)			Salarios
Afiliación	Relacionales	Afiliación	Supervisión
Autoestima			Compañeros de trabajo
Autorrealización	Crecimiento	Logro	Reconocimiento
			Responsabilidad de progreso
			Interés del trabajo

# Incentivos

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una organización para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos

- **El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la organización y parten de una intencionalidad explícita de la misma.**
- **Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la organización**  
**Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.**

## Monetarios

- **Por unidades de producción (destajo)**
- **Bonos x sobre producción**
- **Compensación por conocimiento especializado**
- **Comisiones**
- **Estándares por hora**
- **Individuales por producción**
- **Aumentos por mérito**

## No Monetarios

- **Diplomas, placas, vacaciones pagadas, becas, cursos de capacitación**
- **Aumento del nivel de responsabilidad y de autonomía**
- **Necesidades identificadas explícitas y acordadas de Seguridad, afiliación, estima, autorrealización.**

# Ventajas y desventajas de planes de incentivos Individuales y por Equipos

	<b>Planes Individuales</b>	<b>Planes por Equipo</b>
<b><i>Ventajas</i></b>	<p>El rendimiento recompensado se reproducirá.</p> <p>Los incentivos financieros pueden configurar los objetivos de una persona.</p> <p>Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual.</p> <p>Se ajustan a una cultura individualista.</p>	<p>Fomentan la cohesión del grupo.</p> <p>Ayudan a medir el rendimiento.</p>
<b><i>Desventajas</i></b>	<p>Pueden fomentar un pensamiento único.</p> <p>No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución.</p> <p>Pueden ir en contra de los objetivos de calidad.</p> <p>Pueden fomentar la falta de flexibilidad.</p>	<p>Posible falta de ajuste con una cultura individualista.</p> <p>El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento.</p> <p>Es difícil definir el equipo.</p> <p>Competencia entre grupos.</p>

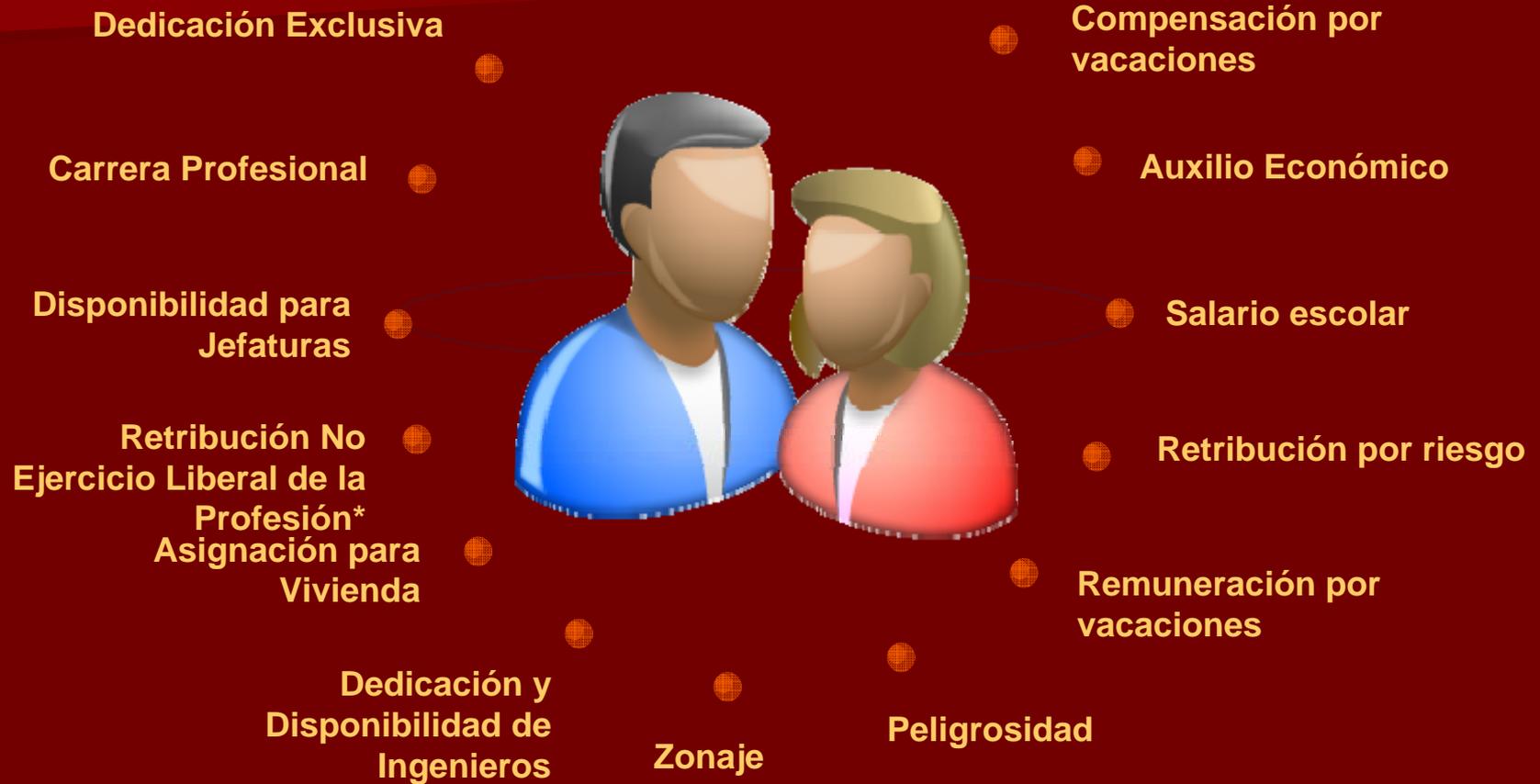
# Principales Salarios, Beneficios e Incentivos para Médicos



# Principales Salarios, Beneficios, Incentivos para Profesionales en Enfermería



# Principales Salarios, Beneficios, Incentivos para Puestos Administrativos



# RETOS DE UNA POLITICA SALARIAL

- Garantizar la coherencia del sistema de retribución en función del modelo de desarrollo de la salud.
- Generar un margen de financiamiento para incentivos que mejoren la gestión de las políticas, el cambio institucional y el modelo de desarrollo de la salud y la calidad de la atención de la salud para todo el personal de salud.
- Abordar la problemática de todos los grupos ocupacionales de salud con equidad.

# RETOS DE UNA POLITICA SALARIAL

- Establecer pisos salariales que garanticen la atención de las necesidades y condiciones de vida adecuadas.
- Establecer un proceso de comunicación permanente acerca del sistema de incentivos y de composición salarial.
- Generar las bases para una negociación colectiva mas alineada a los procesos organizacionales.
- Racionalizar el sistema de cargos, puestos y salarios

# Preguntas

- Cuantos conocen la composicion salarial?
- Cuales son los rubros?
- Cuales son incentivos?
- Cuales son beneficios?
- Cuales son las diferencias entre ambos?
- Existe una política salarial?
- Quienes deberían participar en la formulación de la política salarial?
- Como se articulan las negociaciones colectivas con la politica?



*Gracias  
Merci  
Obrigada  
Thanks!*



**Organización  
Panamericana  
de la Salud**



Oficina Regional de la  
Organización Mundial de la Salud