

Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Introducción a la administración de compensaciones y beneficios

Contenidos:

- Importancia de la administración de compensaciones
- Errores en la administración de compensaciones
- Políticas y objetivos de la administración de compensaciones
- Evaluación histórica de los puestos de trabajo. Aplicación en Argentina
- Pasos para implementar un programa de administración de compensaciones

Para comenzar vamos a preguntarnos... ¿Por qué es importante la **Administración de Compensaciones**?

El monto del sueldo o salario que se le debe abonar al trabajador es un tema esencial para cualquier Empresa u Organización. En general es difícil llegar a una solución equitativa y justa, sobre todo cuando se utilizan métodos totalmente subjetivos.

La remuneración asignada al trabajador es uno de los factores más importantes que influyen en su motivación. Una mala o deficiente administración salarial provoca descontento en los trabajadores, conflictos, caída de moral, aumenta la rotación, disminuye la eficiencia, baja la productividad y hay menor colaboración y cooperación entre el personal. Por ello es esencial el papel del área de Recursos Humanos de la Empresa en la organización, en su función de administrar y controlar la política salarial y la estructura interna de remuneraciones.

Aunque el descontento del personal se puede deber a numerosas causas, dos fuentes principales son: la retribución absoluta y la retribución relativa.

El **salario absoluto** es la cantidad real en dinero que percibe el trabajador por el trabajo que realiza, y que permite determinar su nivel de vida y los bienes y servicios que puede adquirir con lo que cobra.

También este salario absoluto es de importancia para la administración de la Empresa, ya que implica costos laborales que hay tener en cuenta en los gastos fijos de las cuentas contables de la misma.

Por su lado, el **salario relativo** es aquel que recibe el empleado en relación con lo ganado por sus compañeros de trabajo. Todos los trabajadores se comparan entre sí, por lo que puede haber descontento y malestar si su salario es bajo con respecto a lo que percibe otro compañero por un trabajo o responsabilidades similares.

Las compensaciones son también un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Su diseño debe estar guiado por la cultura, visión y misión de la organización.

Las compensaciones incluyen salarios y beneficios sociales, y tienen distintos significados:

- Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo realizado.

Podemos decir que para ellos hay dos tipos de compensaciones:

- Las financieras directas retribuyen el trabajo en forma de sueldos e incentivos, como ser: el salario directo, bonificaciones, comisiones...
 - Y las indirectas son beneficios adicionales, que mejoran la calidad de vida laboral de los trabajadores, como por ejemplo vacaciones, primas, horas extra, propinas...
- Para los empresarios, por otra parte, las compensaciones son un costo de operación, que afecta a su rentabilidad.

Para fijar las compensaciones se debe tener en cuenta:

- el análisis y descripción de cada puesto de trabajo, es decir, sus funciones, responsabilidades, complejidad, el qué y cómo lo hace
- la evaluación de desempeño del trabajador y los resultados que aporta a la organización, como los niveles de rendimiento y cumplimiento de objetivos
- y la Empresa, según sus capacidades económicas y financieras

Históricamente, en la determinación y administración de salarios se encuentran otros problemas. En muchas organizaciones, la estructura de salarios es muy desigual, dependiendo del juicio personal de los supervisores y también de los dueños de la empresa. Cuando se utilizan métodos informales de este tipo, los salarios se determinan en base a la simpatía, la confianza, y la antigüedad del trabajador, cuando en realidad lo ideal es contar con un sistema salarial coherente, justo y equitativo, utilizando un método formal, lógico y racional.

En estas organizaciones, ante la falta de un sistema salarial, algunos errores en que se incurre son:

- Valuación incorrecta del mérito o lo que aporta cada empleado
- Favoritismo o discriminación con algunos empleados
- Ante promociones o ascensos, no se sabe qué salario corresponde
- Presión o influencia de los jefes y empleados para determinar el salario

Para evitar este tipo de injusticias a la hora de fijar salarios y compensaciones, existen una serie de pautas a seguir que se denominan “Políticas y objetivos de la Administración de Compensaciones”, o por sus siglas, **ADCO**.

Dichas políticas son un conjunto de lineamientos, estrategias y metas establecidas por una organización para gestionar de manera justa, competitiva y equitativa la compensación de sus empleados. Estas políticas abarcan tanto la remuneración directa, es decir, salarios y bonos, como la indirecta, o sea, beneficios, incentivos, vacaciones, entre otros, y buscan alinear los intereses de la empresa con los de sus trabajadores.

Las políticas de las ADCO deben ser formuladas teniendo en cuenta los conceptos de equidad interna y competitividad externa:

- La competitividad externa es la que se refiere a la posición relativa de los salarios de nuestra Empresa con respecto a los salarios abonados por el mercado laboral o por Empresas competidoras. Cuando se habla de salarios se toma en cuenta el promedio que paga una organización. La empresa en tema salarial tiene tres alternativas: superar a la competencia, estar en el promedio o debajo de ella.
- La equidad o consistencia interna, por su lado, hace referencia a las comparaciones entre los distintos puestos de trabajo de la organización, teniendo como base las funciones y responsabilidades, las distintas habilidades para ejercerlas, como así también el desempeño del trabajador. Por lo tanto, la equidad interna se centra en las personas y cómo realizan su trabajo, y se basa en la descripción de puestos, la evaluación por desempeño y evaluación por rendimiento o por resultados.

Lograr un equilibrio entre la consistencia interna y la competitividad externa es uno de los grandes desafíos del área de Recursos Humanos.

Asimismo podemos decir que las políticas de compensaciones deben basarse en ciertos principios:

- Adecuación, para satisfacer los niveles mínimos establecidos por los convenios colectivos de trabajo, es decir, el piso de las remuneraciones
- Equidad, ya que todos los empleados deben gozar de una remuneración de acuerdo con los esfuerzos, habilidades, funciones y lo que aporta a la Empresa, o sea, el valor agregado
- Costos, dado que se debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar
- Incentivo, que debe actuar como factor motivador para una mejor productividad
- Y razonable, tanto para el trabajador como para la Empresa

La idea central es armar un sistema de compensaciones que sea equitativo, cuyo resultado final sea que el trabajador se sienta atraído y motivado en el trabajo para realizarlo con eficiencia.

Una estructura salarial justa, equitativa y adecuada permitirá la reducción de quejas y conflictos por el salario, disminuirá la rotación del personal, mejorará el clima laboral, se potenciará el desempeño del trabajador y se tendrán posibilidades de promoción y ascenso del personal.

Los principales objetivos de las ADCO son:

- Proporcionar datos reales y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos
- Brindar equidad en la administración de salarios de la Empresa
- Proveer información para establecer una estructura de salarios interna
- Comparar nuestra estructura salarial con el mercado de trabajo y en particular con competidores de nuestra mano de obra
- Administrar y controlar con más eficacia los costos del personal
- Revisar en forma periódica los salarios de la organización
- Crear técnicas y métodos imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios
- Reducir quejas y reclamos del personal, como así también la rotación del mismo
- Aumentar la moral y productividad de la empresa, ya que los trabajadores se sentirán más identificados y “se pondrán la camiseta” de la misma.
- Brindar información relevante para la selección de personal, promociones, ascensos y transferencias del personal
- Premiar el desempeño de los trabajadores
- Atraer empleados nuevos
- Mejorar la eficiencia de la organización, perfeccionando la productividad y la calidad en los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

En resumen, el sistema de administración de las compensaciones proporciona un tratamiento ordenado, sistemático, uniforme y justo para la determinación del valor relativo de cada puesto, ayudando a reducir los errores, desigualdades y conflictos que se puedan suscitar en dicha administración.

El término “Administración de Compensaciones” no es ampliamente reconocido como un estándar global, pero el concepto de gestión estratégica de compensaciones sí existe, y es fundamental en la mayoría de las organizaciones modernas.

Muchas empresas implementan políticas y prácticas similares bajo términos más comunes como:

- Gestión de compensaciones y beneficios
- Estrategia de remuneración
- Políticas salariales y de beneficios

Aunque el acrónimo ADCO puede no ser usado de manera universal hoy en día, la práctica de definir políticas claras y objetivos relacionados con la compensación sigue siendo clave en la gestión de recursos humanos.

Esto incluye:

- El diseño de paquetes competitivos, ya que empresas de todos los tamaños analizan el mercado para ofrecer salarios y beneficios atractivos
- Equidad interna y externa, y para esto se utilizan herramientas como evaluaciones de puestos, encuestas salariales y estructuras de bandas salariales
- Incentivos basados en desempeño, dado que muchas organizaciones emplean bonos, comisiones y premios para motivar a sus equipos
- Y un enfoque en beneficios no monetarios, como programas de bienestar, horarios flexibles, trabajo remoto y desarrollo profesional

Pero... ¿Por qué puede parecer menos visible?

- Puede ser por el cambio en terminología, ya que las empresas han adaptado nuevos términos y enfoques más modernos, como *People Analytics* o *Employee Value Proposition*, para englobar compensaciones dentro de estrategias más amplias de experiencia del empleado.
- Y por la automatización, dado que muchas tareas relacionadas con la administración de compensaciones se gestionan mediante software especializado, lo que reduce la necesidad de discutir estos procesos en términos tradicionales

En resumen, aunque el término específico “ADCO” no sea ampliamente utilizado, el concepto detrás de las políticas y objetivos de compensación sigue siendo un pilar esencial en la gestión de talento hoy en día.

Evaluación histórica de los puestos de trabajo. Aplicación en Argentina

Ahora bien. Anteriormente dijimos que el sistema de administración de las compensaciones proporciona un tratamiento ordenado, sistemático, uniforme y justo para la determinación del valor relativo de cada puesto, ayudando a reducir los errores, desigualdades y conflictos que se puedan suscitar en dicha administración, ¿recuerdan? Es importante que sepan que el sistema de evaluación de puestos tiene su origen en Estados Unidos en 1881 por Frederick Taylor, quien realizó el primer estudio de los tiempos y movimientos y una enumeración de los pasos necesarios y sus tiempos para producir una unidad del producto.

Una de las primeras aplicaciones de la evaluación de puestos en la industria data de 1912 en Chicago, donde se describieron los puestos de trabajo, estableciendo mínimos y máximos de los salarios, como así también los salarios promedio entre cada clase de puestos.

Desde la primera a la segunda guerra mundial, se realizaron mejoras en las técnicas de análisis y descripción de puestos. Durante este período, había muchas dificultades para reclutar empleados, por lo que aumentó el interés de la administración en estas técnicas de evaluación.

En 1916 se habían desarrollado varios métodos para determinar salarios equitativos, y en 1922 apareció el sistema de organizar los puestos en el orden de su importancia y dificultad.

Se le atribuye al estadounidense Merrill Lott, en el año 1925, el desarrollo del primer método de evaluación por puntos, descomponiendo el trabajo en factores y asignando valores en puntos por cada factor. No obstante, las empresas empezaron a utilizar en forma sistemática el análisis de los puestos y su evaluación a partir de 1930.

Con respecto a la aplicación de estas herramientas en Argentina, a partir de la década del 80 sólo las empresas multinacionales radicadas en el país empezaron a utilizar sistemas de evaluación de los puestos, con modelos de las casas centrales matrices.

A partir de 1990, y como consecuencia de la política económica y nuestra inserción en el mundo globalizado, se pudo acceder más profundamente a información relevante en

sistemas salariales que se aplicaban en los países desarrollados, a través de libros, conferencias, aparición de Internet, viajes al exterior, etc.

Durante la década del 90 y hasta nuestros días, más empresas grandes y PYMES empezaron a analizar la importancia de establecer un método sistemático del estudio de los puestos de trabajo.

Pasos para implementar un programa de administración de compensaciones

Entonces nos preguntamos... ¿Qué deberíamos hacer si queremos poner en práctica la organización y planificación de la administración de compensaciones? La implantación de un programa de administración de compensaciones conlleva una serie detallada de técnicas y procedimientos, debiéndose como primera medida determinar:

- Quién dirigirá la instalación del programa
- Qué tareas se desarrollarán
- Cómo y cuándo se realizarán
- Y designar a los responsables de su ejecución

Dicha implantación lleva mucho tiempo y esfuerzo, por lo que es necesario detallar todos los pasos necesarios para una administración eficiente de los salarios de la empresa, como:

- El porqué de la evaluación de puestos
- Principales objetivos a cumplimentar
- Métodos para la evaluación
- Administración de los salarios
- Y efectos en los costos de la Empresa

Los responsables del área de Recursos Humanos son los que están más familiarizados con las técnicas y procedimientos de dicho programa, por lo tanto, son los que proponen a la Dirección la utilización de dichas técnicas.

Una cuestión a tener en cuenta es que la instalación, la administración, el mantenimiento y la operación del sistema son relativamente costosas en tiempo y dinero, por lo que es indispensable la autorización de la Dirección para llevarlo a cabo y tener éxito en la gestión.

Existen diversas situaciones que impulsan la necesidad de contar con un programa de administración sistemática de los salarios de la empresa y que nos ayudarán a determinar cuándo es necesario establecer un plan de evaluación de puestos. Dichas situaciones son las siguientes:

- Existen desigualdades en los salarios asignados
- No están claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto
- Descontento y frustración del personal
- Varias quejas y reclamos de los trabajadores
- No se cuenta con sistemas de evaluación de desempeño de los trabajadores
- No se actualizan las descripciones de puestos y, por ende, se dificulta asignar los salarios a dichos puestos
- No hay administración ni control sistemático de los salarios
- No se sabe cómo retribuimos según la competencia y/o el mercado laboral en general para puestos similares

Para implementar un programa de administración de las compensaciones se deben cumplimentar los siguientes pasos por orden cronológico:

1. Análisis de puestos
2. Descripción de puestos
3. Sistema de evaluación de puestos a utilizar
4. Manual de evaluación (factores y grados)
5. Comité de evaluación
6. Evaluación de puestos
7. Categorías salariales
8. Límites mínimo, máximo y promedio por categoría
9. Clasificación de los puestos
10. Evaluación del desempeño
11. Remuneraciones indirectas: beneficios y prestaciones
12. Graficar los sueldos según categorías
13. Encuestas de sueldos del mercado laboral
14. Comparación de sueldos de la Empresa con el mercado
15. Posicionamiento de la empresa con respecto al mercado

A lo largo de la cursada y a través de los módulos que nos esperan, iremos desarrollando cada uno de estos puntos para verlos en detalle.