Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo El mercado laboral

Contenidos:

- Mercado Laboral: tipos de encuestas salariales, sus contenidos, criterios para determinarlas, métodos de recolección de datos y su análisis, informes y ajustes a realizar

Mercado laboral

Una adecuada administración de las remuneraciones es un factor esencial en las políticas de Recursos Humanos, ya que incluye los conceptos de equidad interna y competitividad externa.

Como hemos analizado en los módulos anteriores, la equidad interna consiste en valorar cada puesto con los demás cargos de la empresa, según las características y complejidades del puesto de trabajo; por lo tanto, se establece un orden o ranking de puestos que van del menos al más complejo, o viceversa.
Por su lado, la competitividad externa se refiere a lo que paga el mercado por puestos similares a los de nuestra organización; existe una herramienta llamada encuesta salarial que refleja lo que pagan otras empresas, similares a las nuestras, y cómo lo administran.

Con todos estos elementos (la valoración de los puestos y conocimiento del mercado laboral), la empresa tiene una información valiosa para realizar una administración de remuneraciones y beneficios eficiente, coherente, justa y equitativa.

Por lo tanto, estas técnicas son fundamentales para lograr los objetivos del área de Recursos Humanos, ya que permiten alcanzar una mayor motivación en el trabajador, mejorar la moral del personal, hay más contracción al trabajo, y el trabajador se siente más identificado con la Empresa, por lo que disminuye la rotación del personal.

Es importante para la empresa conocer el mercado de salarios, ya que, de lo contrario, no sabe lo que pagan otras empresas por puestos similares a los que cuenta la organización; o sea, que el mercado establece el salario habitual para cada puesto de trabajo.
Si la empresa abona a sus trabajadores muy por debajo de ese salario habitual del mercado, las consecuencias pueden ser: mayor rotación del personal, más desmotivación y frustración, merma en la productividad, retrasos, etc. Ahora, si la empresa abona ese salario o por arriba del mismo, induce a ser más eficientes, más competitivos, y con sentido de pertenencia del trabajador con la empresa.

Para definir nuestro mercado laboral y así compararlo con lo que nosotros hacemos, es necesario, en primer lugar, identificar las empresas que compiten por la misma mano de obra que nosotros.

Allí hay que analizar ciertos factores importantes:

- En primer lugar, el ámbito geográfico, es decir, la región geográfica donde está radicada la empresa (o alguna de sus unidades organizacionales), y analizar las condiciones particulares de esa zona, como clima, mano de obra, costo de vida, etc.
- En segundo lugar, el tipo de producto o servicio, puesto que si la empresa compite con otras vendiendo los mismos productos o servicios, es necesario tener la información de los sueldos de la competencia, ya que se disputan el mismo mercado, en especial en puesto especializados
- También el tamaño de la empresa, dado que debemos conocer los sueldos de empresas con tamaño similares a la nuestra. Por ejemplo: si somos una Pyme tenemos que compararnos con empresas Pymes y no con empresas medianas y grandes, puesto que tienen otra capacidad financiera y, por lo tanto, abonan sueldos mayores a los que pagamos nosotros
- Otro factor esencial son los tipos de puestos de trabajo. Para determinados puestos técnicos o especializados, se deben incluir empresas de todo el país, ya que son muy demandados, sin considerar el sector económico en el que se encuentra la empresa
- Finalmente, el nivel tecnológico, ya que las empresas que utilizan tecnología de punta otorgan mayores salarios y beneficios atractivos

Las empresas necesitan saber cómo administran las remuneraciones otras empresas del mercado laboral y así determinar su posicionamiento en las políticas de administración salarial.

La herramienta más importante utilizada por las empresas es la **encuesta salarial**, donde debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el objetivo de la encuesta?
- ¿Qué información se debe obtener?
- ¿De quién la obtendremos?
- ¿Qué puestos se van a analizar?
- ¿Cómo comparar los puestos?
- ¿Qué métodos se van a emplear?

Asimismo podemos manifestar que los tipos de encuestas que podemos encontrar son las siguientes:

- Las encuestas generales que registran una amplia diversidad de puestos y de empresas del mercado
- Y las encuestas con objetivos específicos, que investigan puestos de la competencia laboral en el mercado de trabajo (en la misma actividad y/o zona geográfica)

Las encuestas más importante y de suma utilidad son la que lleva adelante la Empresa (responsable de Recursos Humanos), comparando los distintos sueldos por tipos de puestos en organizaciones similares, en el mismo mercado de trabajo, con similar tamaño, dotación de personal, zona geográfica, facturación, etc.

Si la empresa no cuenta con personal adecuado para llevar a cabo la encuesta, se puede recurrir a consultoras especializadas y/o cámaras empresarias que brindan información confiable, ya que tienen conocimiento profundo de las Empresas encuestadas y de los puestos en dichas organizaciones.

Un tema importante en las encuestas es la confidencialidad, ya que la información es reservada y no puede ser divulgada sin la aprobación de la Empresa encuestada.

Además podemos manifestar que en general se utilizan diversos criterios para determinar la encuesta:

- Primeramente vamos a mencionar la selección y análisis de los puestos representativos, dado que no es habitual que una encuesta incluya a toda la población de la Empresa, sino que se selecciona la cantidad de los puestos para la muestra, considerando que sean desempeñados por una cantidad importante de empleados y que dichos puestos sean comunes a una cantidad de Empresas distintas. No siempre los puestos con igual denominación son iguales, ya que dependen del tipo de Empresa o su cultura organizacional. Por lo tanto, se debe analizar el contenido, las funciones y responsabilidades de dichos puestos. Otro factor que influye es la política salarial de la empresa, su tamaño, y sector económico al que pertenece.
- Otro criterio tiene que ver con la compensación total, que se debe tener en cuenta para la comparación de puestos, desdoblando el sueldo básico, los incentivos,

mérito y las prestaciones o beneficios; si no se realiza éste análisis, se daría lugar a diversas lecturas de la información, provocando errores en su interpretación.

- Finalmente tenemos la administración, que puede tener un impacto en la interpretación de datos. Por ejemplo: la jornada de trabajo tiene influencia, ya que no es lo mismo una jornada de 48 horas que otra de 44 horas semanales. Además, los índices de rotación del personal y el desarrollo de carrera también son otros aspectos a considerar.

Una última cuestión a tener en cuenta es que para llevar adelante las encuestas salariales, se debe considerar el tiempo insumido, el costo y el grado de confiabilidad de la información.

Los métodos utilizados más frecuentes son:

- Las encuestas telefónicas, que se utilizan para encuestas específicas (no generales). Estas son útiles para recolectar de manera rápida y económica la información necesaria, pero su mayor desventaja es su confiabilidad, ya que al ser información verbal, se pueden malinterpretar los datos
- El cuestionario, por su lado, cuando la encuesta es de tipo general, es el método más apropiado cuando hay un número importante de puestos. Allí se incluyen descripciones sintéticas de los puestos a encuestar
- La visita en el lugar de trabajo es la más confiable y de mejor calidad, ya que permite realizar un relevamiento completo de la información. Su mayor desventaja son los costos incurridos y el tiempo dedicado a dichas encuestas

Una encuesta de tipo general contiene los siguientes puntos:

- Identificación de la empresa encuestada: Nombre de la empresa, dirección, localidad geográfica, nombre y cargo del encuestador, tipo de negocio, productos de la organización, volumen de ventas, dotación de personal, etc.
- Datos de recursos humanos: Número de empleados, índices de rotación, promociones, ascensos, niveles de ausentismo y de accidentes, etc.
- Sistema salarial: Políticas salariales, métodos para asignar salarios, criterios para otorgar aumentos, población en convenios colectivos, métodos de valoración de los puestos, etc.

- Incentivos e incrementos por méritos: Tipos de incentivos individuales y grupales, participación en las ganancias, métodos para medir la productividad, ahorro de tiempo, volumen total pagado por incentivos y/o méritos
- Prestaciones o beneficios: Monto total abonado por beneficios, días de vacaciones anuales, distintas bonificaciones, medicina prepaga, seguros de vida, alimentación, préstamos, etc.
- Datos relativos a cada puesto de trabajo: Resumen del objetivo del puesto, sueldo básico, las funciones, requisitos mínimos para su desempeño, niveles de responsabilidad, etc.

Además podemos manifestar que existen dos tipos de análisis de los datos recolectados:

- El análisis cualitativo tiene que ver con los factores atractivos y motivadores para el personal, como la administración salarial, los métodos de valoración, la forma de premiar el desempeño, los distintos tipos de incentivos, las formas de ajustes, etc.
- En el análisis cuantitativo se utilizan cuadros y gráficos que permiten comparar nuestro sistema salarial con respecto al de las empresas encuestadas

El análisis cuantitativo es muy importante y tiene las siguientes consideraciones: se busca determinar los sueldos representativos por cada puesto de trabajo y los datos relevantes por puesto en la encuesta salarial.
No obstante, existe un problema para determinar un sueldo representativo por cada puesto de trabajo, ya que para un mismo puesto encontramos diferentes sueldos básicos.

La medida más significativa a utilizar es el promedio ponderado, que se calcula multiplicando cada sueldo por cada puesto por el número de empleados que lo perciben y se divide los resultados entre el número de ocupantes del puesto.

Por ejemplo: si hay 4 empleados que cobran 1.500.000 pesos, 6 que cobran 2.000.000, y 5 que cobran 1.800.000, el sueldo promedio será de 1.800.000 pesos.

Otro análisis sería utilizar como medida estadística la moda, que es el valor que se presenta con mayor frecuencia. En el ejemplo anterior sería de $2.000.000.

Cuando existen valores extremos se emplea la mediana, que permite excluirlos extremos, determinando el dato que se encuentra en el punto medio de una serie de valores ordenados de menor a mayor. Veamos juntos un ejemplo de mediana en números impares.
Ordenamos los sueldos de menor a mayor con tantos puestos para cada importe de sueldo como empleados lo perciban. En este caso, el punto medio resulta estar en el número 8, que son 1.800.000 pesos.

Ahora bien. Si los números fueran pares, la mediana sería un promedio entre los dos números intermedios. En este caso, primero se determinan los números intermedios: como hay 12 números, los números intermedios son: 2.000.000 y 2.100.000. Sumamos estos números intermedios y lo dividimos por 2, o sea, 2.000.000 + 2.100.000 es igual a 4.100.000/2 = 2.050.000 mediana

La mediana nos permite utilizar una medida especial: los fráctiles, que son fracciones del 100 por ciento. Allí se divide el total en unidades más pequeñas. Por ejemplo: los deciles dividen los datos en 10 partes iguales y los cuartiles en 4 partes iguales.

Para representar gráficamente los datos, definimos los niveles de la siguiente manera:

- El decil superior o percentil 90 es el punto en la ordenación de datos que se ubican por encima el 10% de los sueldos y por debajo 90% de los sueldos
- El cuartil superior o percentil 75 es el punto en el que se ubican por arriba el 25% de los sueldos y por debajo el 75% de los sueldos
- La mediana o percentil 50 es el punto en el orden de los datos en el que se encuentra el 50% de los sueldos y por debajo el 50% restante
- El cuartil inferior o percentil 25 es el punto por encima del que se encuentran el 75% de los sueldos y por debajo el 25% de los sueldos restantes
- El decil inferior o percentil 10 es el punto por encima del que se encuentra el 90% de los sueldos y por debajo el 10% restante

Una vez obtenidos todos los datos, es momento de presentar los informes, y en caso de ser necesario, que la empresa realice ajustes a fin de guardar cierta alineación con el mercado.

Habitualmente los informes se presentan consolidados y por nivel jerárquico (dirección, gerencia, jefatura, profesionales, personal de ventas, de supervisión, de administración, etc.) apoyados en gráficos y cuadros, indicando las características de las Empresas encuestadas (tamaño, volumen de ventas, zona geográfica, etc.).

Los informes en general contienen:

- La administración salarial, valoración de los puestos de trabajo, políticas de administración, métodos de evaluación, etc.
- Y el detalle de los sueldos, incremento por méritos, bonificaciones, y descripciones breves de los puestos en estudio

La Empresa debe determinar su posicionamiento dentro del mercado salarial. Si ofrece una retribución por debajo del mercado, tendrá consecuencias como alta rotación del personal; y si abona salarios por encima del promedio del mercado laboral, puede aumentar sus costos y no ser tan competitivo.