



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Resumen Módulo 1

### INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

#### Importancia de 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 dado que influye en la motivación del trabajador, por eso es esencial el papel de RRHH, en la administración y control de la política salarial y la estructura interna de remuneraciones.

- Salario absoluto: cantidad real en dinero que percibe el trabajador por el trabajo que realiza. Para la administración de la Empresa implica costos laborales que hay tener en cuenta en los gastos fijos de las cuentas contables de la Empresa.
- Salario relativo: es aquel que recibe el empleado en relación con lo ganado por sus compañeros de trabajo.

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

**Para el empleado** es una retribución por el esfuerzo realizado.

- **Financieras directas** retribuyen el trabajo en forma de sueldos e incentivos.
- **Indirectas** (beneficios), se otorgan por pertenecer a la empresa, mejorando la calidad de vida laboral de los trabajadores.

**Para los empresarios** es 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** (sus funciones, responsabilidades, complejidad, el qué y cómo

lo hace), **la evaluación de desempeño del trabajador** y los resultados que aporta a la Organización (niveles de rendimiento y cumplimiento de objetivos); **la Empresa** (según sus capacidades económicas y financieras).

En muchas organizaciones la estructura de salarios es muy desigual, dependiendo del juicio personal de supervisores o dueños de la Empresa. Ante la falta de un sistema salarial, algunos errores en que se incurre son:

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

### **Políticas y objetivos de la Administración de Compensaciones (ADCO)**

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

- a) 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.

- b) La equidad o consistencia interna 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 se toma en cuenta 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 RRHH.

Las políticas de compensaciones deben basarse en ciertos principios:

- a) Adecuación: satisfacer los niveles mínimos establecidos por los convenios colectivos de trabajo (piso de las remuneraciones)
- b) Equidad: todos los empleados deben gozar de una remuneración de acuerdo con los esfuerzos, habilidades, funciones y lo que aporta a la Empresa (valor agregado)
- c) Costos: se debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar
- d) Incentivo: debe actuar como factor motivador para una mejor productividad
- e) Razonable: tanto para el trabajador como para la Empresa

### **Objetivos de las ADCO**

- 1) Proporcionar datos reales y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos
- 2) Brindar equidad en la administración de salarios de la Empresa
- 3) Proporcionar información para establecer una estructura de salarios interna
- 4) Comparar nuestra estructura salarial con el mercado de trabajo y en particular con competidores de nuestra mano de obra
- 5) Administrar y controlar con más eficacia los costos del personal
- 6) Revisar en forma periódica los salarios de la Organización
- 7) Crear técnicas y métodos imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios
- 8) Reducir quejas y reclamos del personal, como así también la rotación del personal

- 9) Aumentar la moral y productividad de la Empresa, ya que los trabajadores se sentirán más identificados y “se pondrán la camiseta” de la Empresa.
- 10) Proporciona información relevante para la selección de personal, promociones, ascensos y transferencias del personal
- 11) Premiar el desempeño de los trabajadores
- 12) Atraer empleados nuevos
- 13) Mejorar la eficiencia de la organización, mejorando la productividad y la calidad en los productos y/o servicios ofrecidos por la Empresa.

### **Evaluación histórica del estudio de los puestos de trabajo (en EEUU)**

En 1881 Frederick Taylor 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.

Desde la primera a la segunda guerra mundial, se realizaron mejoras en las técnicas de análisis y descripción de puestos. En 1926 se habían desarrollado varios métodos para la valuación de puestos y determinar salarios equitativos. El sistema más usado fue clasificar los puestos en el orden de su importancia y dificultad.

Se atribuye a Merrill Lott, el desarrollo del primer método de valuación por puntos (1925), descomponiendo el trabajo en factores y asignando valores en puntos por cada factor.

Las Empresas empezaron a utilizar en forma sistemática el análisis de los puestos y su valuación a partir de 1930.

### **Aplicación en la 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). En 1990 se pudo acceder más profundamente a información relevante en sistemas salariales que se aplicaban en los países desarrollados. Y más Empresas grandes y PYMES empiezan a analizar la importancia de establecer un método sistemático del estudio de los puestos de trabajo.

### **Organización y planificación de la administración de compensaciones**

Se debe determinar:

- 1) Quién dirigirá la instalación del programa
- 2) Qué tareas se desarrollarán
- 3) Cómo y cuándo se realizarán
- 4) Designar a los responsables de su ejecución

Detallar:

- a) El porqué de la evaluación de puestos
- b) Principales objetivos a cumplimentar
- c) Métodos para la evaluación
- d) Administración de los salarios
- e) Efectos en los costos de la Empresa

### **Cuándo es necesario establecer un plan de valuación de puestos**

- a) Existen desigualdades en los salarios asignados
- b) No están claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto

- c) Descontento y frustración del personal
- d) Varias quejas y reclamos de los trabajadores
- e) No se cuenta con sistemas de evaluación de desempeño de los trabajadores
- f) No se actualizan las descripciones de puestos y por ende se dificulta asignar los salarios a dichos puestos
- g) No hay administración ni control sistemático de los salarios
- h) No se sabe cómo retribuimos según la competencia y/o el mercado laboral en general para puestos similares

### **Pasos para implementar un programa de administración de las compensaciones**

- 1) Análisis de puestos
- 2) Descripción de puestos
- 3) Sistema de valuación de puestos a utilizar
- 4) Manual de evaluación (factores y grados)
- 5) Comité de evaluación
- 6) Valuación 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



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*