



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## **Resumen Módulo 7**

### **EL MERCADO LABORAL**

#### **Introducción**

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

Como hemos analizado en capítulos anteriores, la equidad interna es valorar cada puesto con los demás puestos 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.

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 otras Empresas similares a las nuestras y cómo llevan a cabo las políticas salariales y su administración.

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 en lograr los objetivos del área de RRHH, ya que permiten lograr una mayor motivación en el trabajador, mejora la moral del personal, hay más contracción al trabajo, el trabajador se siente más identificado con la Empresa y disminuye la rotación del personal.

#### **El mercado laboral**

Es importante para la Empresa conocer el mercado de salarios, ya que de lo contrario no conoce 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.

#### **Definición del mercado laboral**

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. Hay que analizar ciertos factores importantes:

- a) **Ámbito geográfico**

Se debe tener en cuenta la región geográfica donde está radicada la Empresa (o alguna de sus unidades organizacionales) y analizar las condiciones particulares de esa zona (clima, mano de obra, costo de vida, etc)

b) Tipo de producto o servicio

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 compiten por el mismo mercado, en especial en puesto especializados

c) Tamaño de la Empresa

Es importante esta información ya debemos conocer los sueldos de Empresas con tamaño similares a la nuestra (por ejemplo: si somos una Pyme debemos compararnos con empresas Pymes y no con empresas medianas y grandes ya que tienen otra capacidad financiera y por lo tanto abonan sueldos mayores a los que pagamos nosotros)

d) 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.

e) Nivel tecnológico

La tecnología empleada es otro de los factores a tener en cuenta, ya que las Empresas que utilizan tecnología de punta, otorgan mayores salarios y beneficios atractivos.

### **La encuesta salarial**

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:

- 1.Cuál es el objetivo de la encuesta?
2. Qué información se debe obtener?
3. De quién la obtendremos?
4. Qué puestos se van a analizar?
5. Cómo comparar los puestos?
6. Qué métodos se van a emplear?

Los tipos de encuestas que podemos encontrar son las siguientes:

- a) Encuestas generales: registran una amplia diversidad de puestos y de Empresas del mercado
- b) Encuestas con objetivos específicos: se investigan puestos de la competencia laboral en el mercado de trabajo (en la misma actividad y/o zona geográfica)

La encuesta más importante y de suma utilidad, es la que lleva adelante la Empresa (responsable de RRHH), comparando los distintos sueldos por tipos de puestos en Empresas 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 información es reservada y no puede ser divulgada sin la aprobación de la Empresa encuestada.

#### **Criterios generales para determinar la encuesta**

En general se utilizan diversos criterios:

- a) Selección y análisis de los puestos representativos

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, funciones y responsabilidades de dichos puestos.

Otro factor que influye es la política salarial de la Empresa, su tamaño, sector económico que pertenece.

- b) La compensación total

Se debe tener en cuenta para la comparación de puestos, el total de la compensación, desdoblado el sueldo básico, los incentivos, mérito y las prestaciones o beneficios; si no se realiza éste análisis daría lugar a diversas lecturas de la información, provocando errores en su interpretación.

- c) La administración

La administración puede tener un impacto en la interpretación de datos. Ejemplo: la jornada de trabajo tiene influencia, ya que no es lo mismo una jornada de 48 hs que otra de 44 hs semanales.

Los índices de rotación del personal y el desarrollo de carrera también son otros aspectos a considerar

### **Métodos de recolección de datos**

Para llevar adelante las encuestas salariales, se debe tener en cuenta el tiempo insumido, el costo y el grado de confiabilidad de la información.

Los métodos utilizados más frecuentes son:

a) Encuestas telefónicas

Se utilizan para encuestas específicas (no generales). Es rápida y económica en recolectar la información necesaria; su mayor desventaja es su confiabilidad, ya que al ser información verbal, se pueden malinterpretar los datos.

b) El cuestionario

Cuando la encuesta es de tipo general es el método más apropiado, cuando hay un número importante de puestos. Se incluyen descripciones sintéticas de los puestos a encuestar.

c) 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.

### **Elaboración de la encuesta salarial**

Una encuesta de tipo general contiene los siguientes puntos:

a) 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

b) Datos de recursos humanos

Número de empleados, índices de rotación, promociones, ascensos, niveles de ausentismo y de accidentes, etc

c) Sistema salarial

Políticas salariales, métodos para asignar salarios, criterios para otorgar aumentos, población en convenios colectivos, métodos de valoración de los puestos, etc

d) 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

e) Prestaciones o beneficios

Monto total abonado por beneficios, días de vacaciones anuales, distintas bonificaciones, medicina prepaga, seguros de vida, alimentación, préstamos, etc

f) 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

### **Análisis de los datos**

En general existen dos tipos de análisis:

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

Este análisis es muy importante y tienen las siguientes consideraciones:

a) Determinar los sueldos representativos por cada puesto de trabajo

Existe un problema para determinar un sueldo representativo por cada puesto de trabajo, ya que para un mismo puesto existen diferentes sueldos básicos. La medida más significativa a utilizar es el promedio ponderado, que se calcula multiplicando cada sueldo por cada puesto por el nro de empleados que lo perciben y se divide los resultados entre el nro de ocupantes del puesto.

Ejemplo:

Sueldo básico	Nro de empleados	TOTAL
15.000	4	60.000
20.000	6	120.000
<u>18.000</u>	<u>5</u>	<u>90.000</u>
TOTAL	15	270.000

Sueldo promedio ponderado:  $270.000/15 =$  **\$ 18.000**

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 **\$ 20.000**

Cuando existen valores extremos se emplea la mediana, que permite excluir dichos extremos, determinando el dato que se encuentra en el punto medio de una serie de valores ordenados de menor a mayor.

a) Veamos un ejemplo de mediana (números impares)

Nro orden	SUELDO
1	15.000
2	15.000
3	15.000
4	15.000
5	18.000
6	18.000
7	18.000
<b>8</b>	<b><u>18.000 (mediana o punto medio)</u></b>
9	18.000
10	20.000
11	20.000
12	20.000
13	20.000

14	20.000
15	20.000

Ahora si los números fueran pares, la mediana sería:

Nro orden	SUELDO
1	18.000
2	18.000
3	18.000
4	18.000
5	18.000
6	<b>20.000 Nro intermedio</b>
7	<b>21.000 Nro intermedio</b>
8	21.000
9	22.000
10	22.000
11	22.000
12	22.000

Primero se determinan los números intermedios: como hay 12 números, los nros intermedios son: 20.000 y 21.000; sumamos estos números intermedios y lo dividimos por 2 o sea  $20.000 + 21.000 = 41.000/2 = \underline{\underline{20.500 \text{ Mediana}}}$

La mediana nos permite utilizar una medida especial: los fractiles, que son unidades más pequeñas (ej: 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:

1. 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
2. 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



3. Mediana o percentil 50. El punto en el orden de los datos en el que se encuentra el 50% de los sueldos y por debajo el 50% restante
4. Cuartil inferior o percentil 25. El punto por encima del cual se encuentran el 75% de los sueldos y por debajo el 25% de los sueldos restantes
5. Decil inferior o percentil 10. El punto por encima del cual se encuentra el 90% de los sueldos y por debajo el 10% restante

b) Datos relevantes en la encuesta salarial (por puesto)

a) Dotación: Indica la cantidad total de empleados que ocupan el puesto analizado.

Mínimo: Menor dato informado para la posición.

1° Cuartil: Se obtiene el dato que está sobre el 25% de la muestra encuestada para la posición y es superada por el 75% restante.

Mediana: es el valor que existe en igual número de casos con un sueldo por encima de dicho monto como por debajo. Es decir que separa la muestra en la mitad, entre los que menos pagan y los que más pagan.

3° Cuartil: es el valor que supera al 75% de los datos y es superado por el 25% restante.

Máximo: Es el mayor dato Informado para la posición.

Promedio: Es el dato resultante de considerar la sumatoria de todos los datos con su debida ponderación dividido por el número de personas encuestadas en la posición.

### **Presentación de informes y ajustes 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:

- a) Administración salarial, valoración de los puestos de trabajo, políticas de administración, métodos de evaluación, etc
- b) Detalle de los sueldos, incremento por méritos, bonificaciones, 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.

