

# LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

## Un viejo problema siempre vigente

Ruben Barasch \*

• *¿Cómo fijar las remuneraciones del personal?*

• *¿Por qué un supervisor gana más que su supervisado?*

• *¿Por qué hay organizaciones que pagan a sus empleados/funcionarios más que otras?*

• *¿Cómo retribuir a ese funcionario que se "rompe todo"?*

Nunca fue fácil responder a éstas y otras preguntas similares que las direcciones de las organizaciones, los administradores de personal, los sindicatos y los funcionarios se vienen formulando desde hace mucho tiempo.

Entendemos como **Administración de Compensaciones** aquella parte de la **Administración de Recursos Humanos** que estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación global que percibe el trabajador por su trabajo, sea adecuada a la importancia de su cargo, a las posibilidades de la organización y a su eficiencia personal.

Repasando los puntos de mayor importancia en la definición ensayada, encontramos:

.....**Administración de Compensaciones....** Superamos la vieja terminología de "Administración de Sueldos y Salarios" o "Administración de Remuneraciones" al incluir aquellas contraprestaciones dinerarias o no dinerarias (Beneficios Sociales, Participación en las Utilidades, etc.) que otorga la organización a sus funcionarios en ocasión del trabajo en relación de dependencia.

.... **principios y técnicas....** La Administración de Compensaciones (como el resto de la Administración de Recursos Humanos) es un conjunto de herramientas técnicas tendientes en este caso a garantizar un tratamiento objetivo de las remuneraciones del personal. No utiliza métodos científicos y es por ello que dos organizaciones que utilizan las mismas herramientas pueden llegar a resultados diferentes.

.... **adecuado a la importancia de su cargo....** Primero de los tres grandes principios. "Igualdad de valor base para trabajos de responsabilidad similar dentro de la organización!". Responde también al principio constitucional "igual valor por igual tarea". De la definición desprendemos que las tareas de mayor responsabilidad, mayores habilidades

\* Licenciado en Relaciones Industriales (1982) de la Universidad Argentina de la Empresa. En 2006 se graduó como Master Business Administration en la Escuela de Dirección de Empresas (EDDE). Actualmente es Director de la Carrera de Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Consultor Internacional Adjunto Proyecto SIRO - ONSC- Uruguay.

requeridas (educación, experiencia, etc.) mayores esfuerzos físicos y/o mentales, merecen ser remuneradas con salarios más altos que aquéllas que requieren menor grado de los elementos mencionados.

La herramienta con la que podemos medir la importancia relativa de los diferentes cargos que conforman una organización, se denomina **“Evaluación de Puestos”**.

**.... a las posibilidades de la organización...** Segundo de los tres grandes principios. “Determinación del nivel de sueldos en coherencia con el mercado”. Ese mercado del que hablamos es el “mercado laboral”, es decir, aquel que compite con nosotros en el reclutamiento de personal.

Si la organización decide abonar menos que el resto de los empleadores/mercado estará expuesta a una fuga de trabajadores que preferirán prestar sus servicios en otras empresas u organizaciones donde obtengan una mejor remuneración. La rotación será alta y a su vez, difícil la obtención de personal adecuado para cubrir la posición una vez producida la vacante. Las políticas de Administración de Recursos Humanos (Selección, Planeamiento y Desarrollo, Capacitación, Relaciones Laborales) deberán adecuarse a esta realidad. Por supuesto que puede haber circunstancias económicas o coyunturas que hacen imposible para la organización nivelar los salarios con los del mercado. Pero la empresa deberá tener en cuenta los costos

adicionales que esta coyuntura le provoca, en función del tiempo durante el cual la aplique. Si la empresa paga más que el resto de los empleadores también adecuará sus políticas de administración de los recursos humanos a esta realidad, pero ¿tendrá el presupuesto adecuado para ello?

Las organizaciones pueden fijar políticamente su nivel salarial por encima o por debajo del promedio del mercado. Pero es imprescindible que fijen su política conociendo fehacientemente cuál es el nivel de compensaciones imperantes en ese mercado.

La herramienta adecuada que nos permite conocer la posición relativa de los sueldos respecto del mercado laboral es la **“Encuesta de Mercado”** o **“Encuesta de Remuneraciones”**.

**....a su eficiencia personal....** Ultimo de los tres grandes principios. “Administración individual de las remuneraciones”. En los dos principios anteriores estuvimos trabajando con los cargos en base a un requerimiento normal, sin pensar en las personas que los ocupan. Pero dos “Telefonistas” (que realizan la misma tarea), en la misma organización ¿deben ganar igual?, ¿Importa la voluntad, la eficiencia, el trato, en síntesis el desempeño de cada uno?

La herramienta que mide el desempeño de los funcionarios se denomina **“Análisis del Desempeño”** y es la base sobre la cual aplicamos “Sistemas de incremento individual”, que consisten básicamente en la revisión periódica de las remuneraciones con el fin de otorgar incrementos diferenciados en función del desempeño de cada funcionario (competencias y contribución).

#### Resumen de lo expresado hasta aquí:

ELEMENTO	PRINCIPIO	HERRAMIENTA
<b>Cargo</b>	Igualdad de valor base para trabajos de responsabilidad similar dentro de la organización	Evaluación de Puestos
<b>Mercado</b>	Determinación del nivel de sueldos en coherencia con el mercado	Encuesta de Mercado
<b>Hombre</b>	Administración individual de las remuneraciones	Análisis del Desempeño

## OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

- Atraer, retener y motivar los recursos humanos que requieren las funciones de la Organización.
- Establecer y mantener la consistencia y equidad interna, reconociendo los distintos grados de responsabilidad de los cargos.
- Reconocer los diferentes niveles de desempeño individual e incentivar los altos desempeños.
- Incentivar la pertenencia a la Organización.
- Mantener costos competitivos, controlando que las remuneraciones y beneficios no pongan en peligro la estabilidad financiera de la Organización.
- Establecer diferenciales lógicos entre los distintos niveles, procurando el uso correcto de la responsabilidad y autoridad y que estimulen el afán de capacitación del personal y el deseo de asumir mayores responsabilidades.

## RECORDANDO ALGUNAS DEFINICIONES

### Descripción de Cargos:

Es la determinación de las funciones o tareas que componen un cargo y de las habilidades, conocimientos y responsabilidades requeridas del funcionario para su adecuado ejercicio. Implica realizar un Análisis del Cargo y volcar en un documento escrito en forma ordenada el resultado del análisis.

Es importante destacar que la Descripción del Cargo **se refiere exclusivamente al cargo y no al funcionario**; por lo que, para su confección debe hacerse abstracción del ocupante, de sus condiciones personales y de la calidad con que desempeña sus tareas.

La Descripción de cada cargo de trabajo deberá contener aquellos elementos que permitan caracterizarlo y distinguirlo de los demás. Desde el punto de vista del conjunto de la organización, se considera a cada Descripción de Cargo como la definición de la componente unitaria o básica de la organización.

Es necesario notar aquí, que la evolución de factores de diversa índole, modifican el contexto en el cual debe desenvolverse la gestión institucional. Por ello la organización de la Institución, interpretada como organización en marcha, se irá adecuando a esas modificaciones mediante la redefinición de objetivos, funciones y responsabilidades de los sectores que la integran. Dentro de esta exigencia, la **permanente actualización de las Descripciones de Cargos** aparece como requisito indispensable para lograr este cometido.

### Evaluación de Puestos

Es la comparación y análisis sistemático de las exigencias que el cumplimiento normal de determinados cargos plantea a los funcionarios, sin tener en cuenta sus aptitudes individuales o su rendimiento.

**Evaluación de Puestos significa la comparación de los mismos recurriendo a procedimientos formales y sistemáticos, con miras a determinar la situación relativa de un cargo con respecto a otro en una jerarquía de salarios.**

### Encuesta de Mercado

Es la técnica que posibilita relevar los **sueldos reales** abonados por **otras organizaciones** para una muestra integrada por puestos comparables y que permite determinar la **relación** que existe entre la estructura de salarios de una organización y la de otras que pueden tener influencia sobre ella.

Al conocer la posición relativa de nuestros sueldos respecto del mercado, evitamos sobrepagar o subpagar -con las consecuencias que puede acarrear- sin tener conocimiento de ello.

### Estructura de Remuneraciones

La forma que resulta de los parámetros y reglas establecidos para la determinación de las remuneraciones en función de la valoración de los puestos, los niveles de paga del mercado y el reconocimiento salarial del mérito.

# SIMPLIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE CONCEPTOS RETRIBUTIVOS

*Marisa Rodríguez \**

*Bettina Lista \*\**

## *Antecedentes y diagnóstico*

La realidad de la Administración Central muestra que cada funcionario, sea cual sea su categoría funcional, cobra su sueldo repartido en un importante número de partidas retributivas diferentes.

Hasta diciembre del 2007, la retribución de los funcionarios está formada por una serie de conceptos retributivos que se suman y multiplican unos a otros, referidos a numerosas autorizaciones legales o reglamentarias que los avalan, que difieren de un organismo a otro y de un funcionario a otro en forma sustancial, creando desigualdades entre las retribuciones que reciben unos y otros funcionarios y que no tienen otra explicación que la superposición de conceptos retributivos que fueron surgiendo en los últimos años y que crecieron en forma desordenada y generaron una alta discrecionalidad en la asignación de retribuciones.

Esta realidad genera complicaciones de varios tipos, entre las cuales se puede mencionar:

- la dificultad para el propio funcionario de controlar que su sueldo haya sido liquidado en forma correcta,
- para las autoridades de tomar decisiones en materia de política salarial y
- para la población en general de comprender cómo son utilizados los dineros públicos,
- agregado al trabajo de los liquidadores de sueldos, que se ve incrementado con el consiguiente gasto en administración.

## *Consecuencias*

Como consecuencia de lo expuesto, se presentan diversidad de dificultades, trabas y disfuncionalidades, que pueden resumirse en la siguiente lista:

\* Contadora Pública - Licenciada en Administración Egresada del Curso de Formación de Altos Ejecutivos de la Administración Pública. - Consultora Nacional del Proyecto SIRO, Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República Oriental del Uruguay.

\*\* Contadora Pública - Consultora Jefe de Implantación del Proceso de Simplificación y Categorización de los Conceptos Retributivos, base del SIRO.