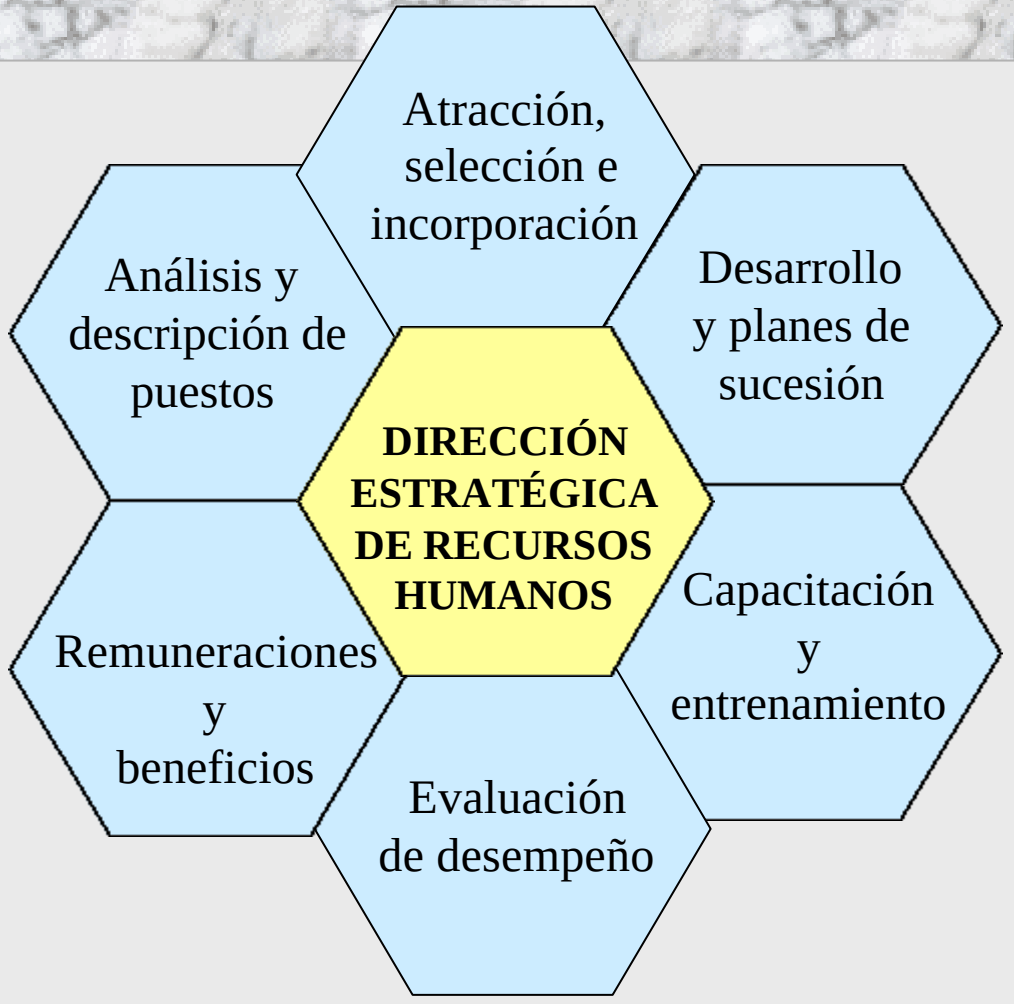
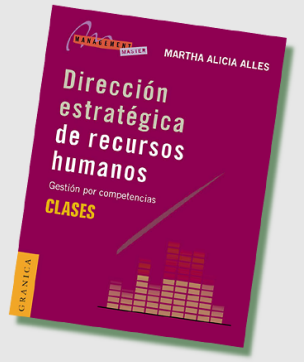
CAPÍTULO 11
Remuneraciones y beneficios





Remuneraciones y beneficios

Función del área Compensaciones

Estudio y análisis de

- salarios
- revisiones
- estadísticas

A fin de asegurar el pago equitativo dentro de la compañía manteniéndola competitiva al máximo en reclutamiento, contratación y “retención” del personal calificado.

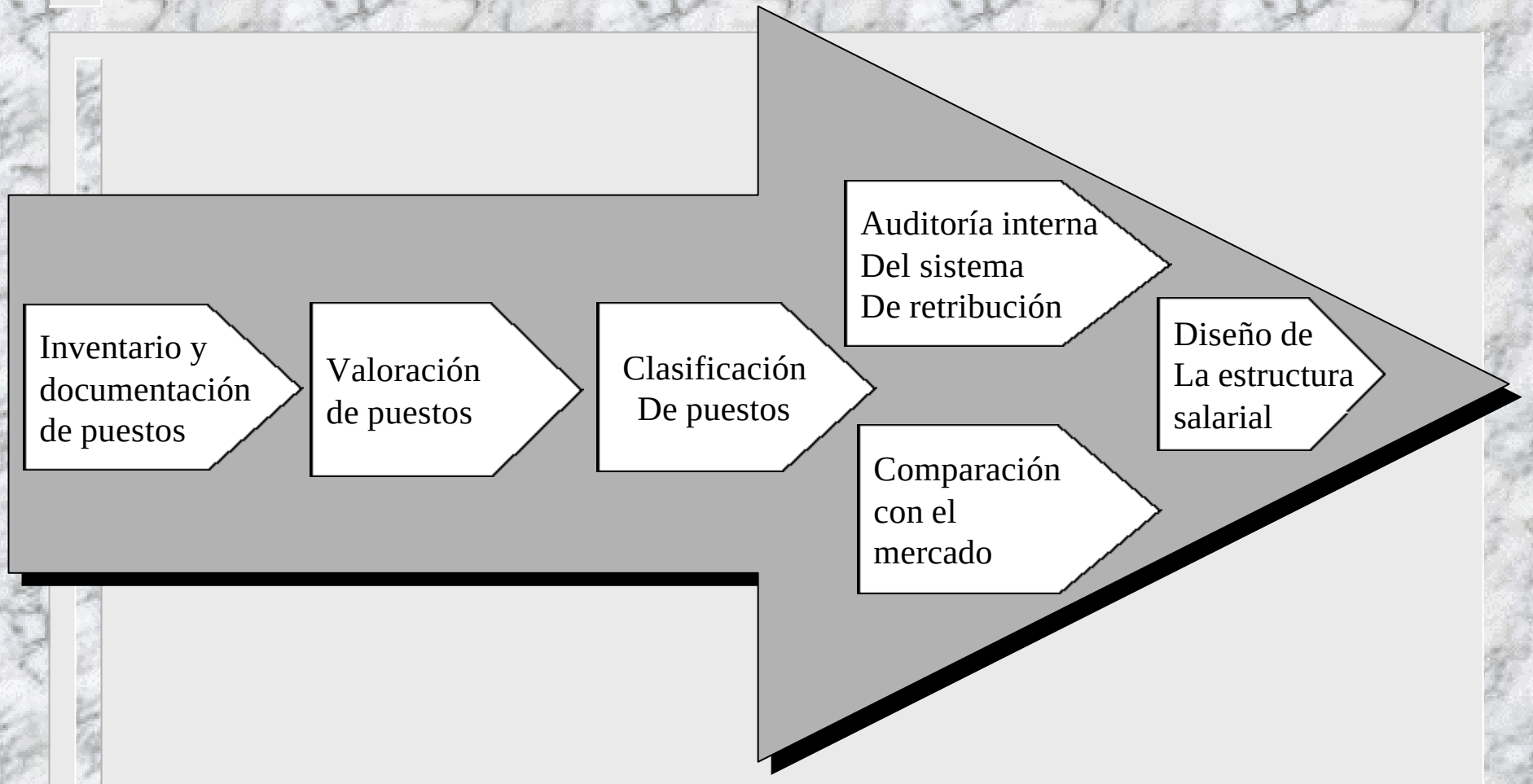
Política de remuneraciones

Es la síntesis de tres dificultades y un objetivo:

- Una dificultad económica: el mercado de trabajo.
- Una dificultad de gestión interna: la evaluación de los puestos.
- Una dificultad de gestión individual: apreciación del óptimo rendimiento.

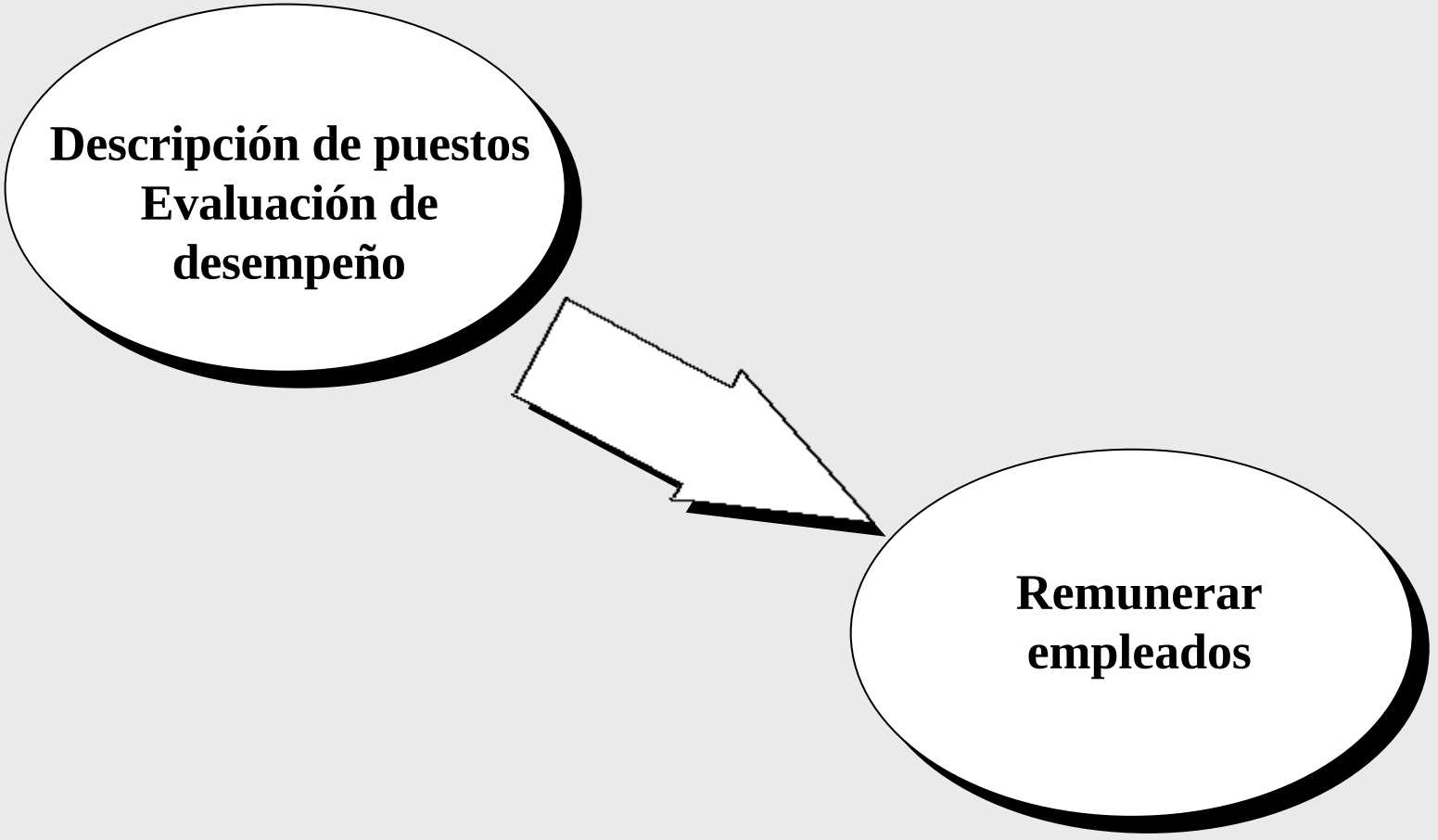
El objetivo: *atraer - retener - motivar a los empleados que necesita la organización.*

Política retributiva

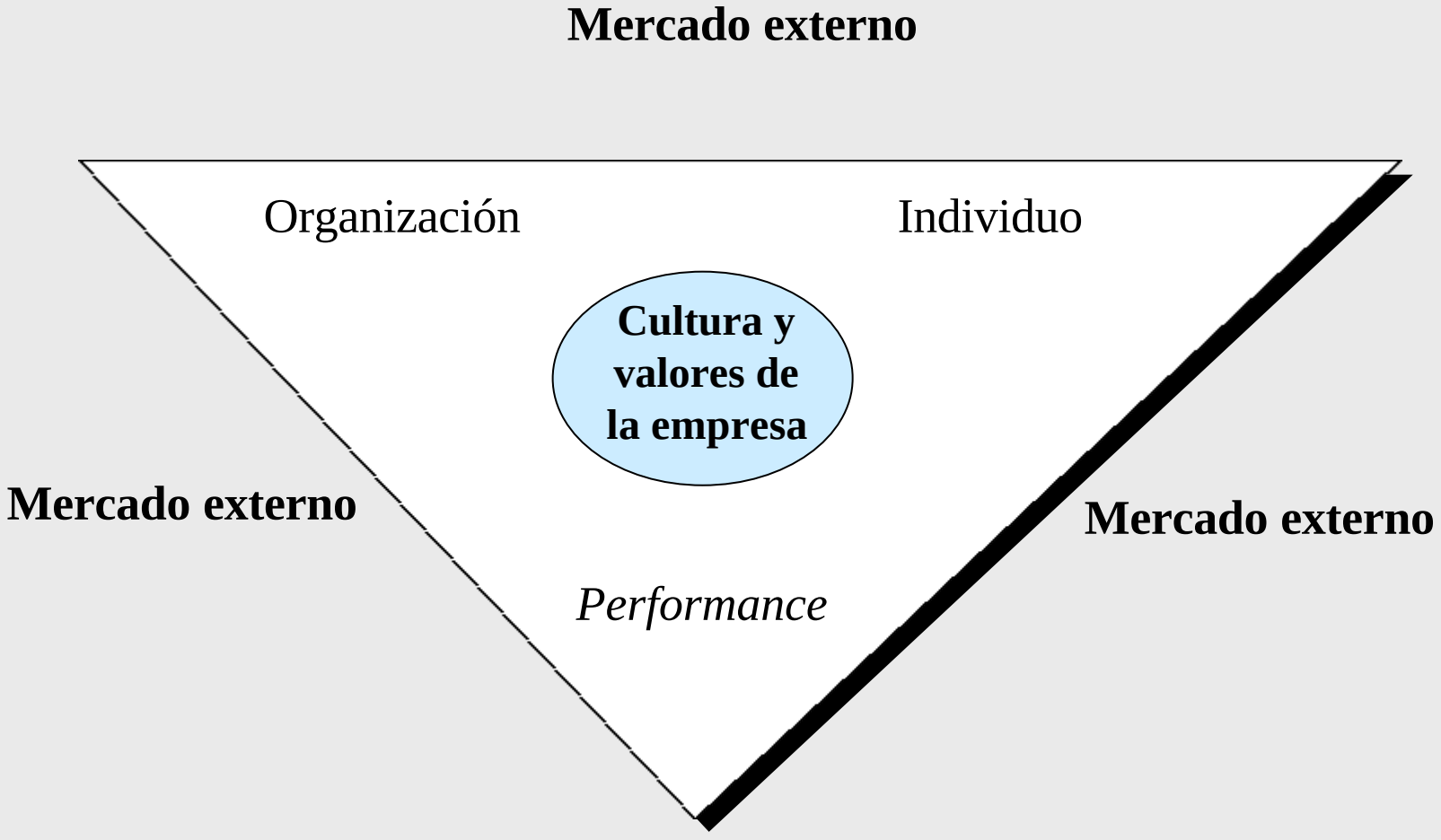


Relación con otras funciones de Recursos Humanos

Relación con otras funciones de Recursos Humanos: La evaluación de desempeño



La remuneración dentro de un contexto



La remuneración en cinco pasos

I **Análisis y descripción de puestos**

II **Evaluación de puestos**

III **Clasificación de puestos**

IV **Valores y escalas de salarios**

V **Rango para cada puesto**

Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias

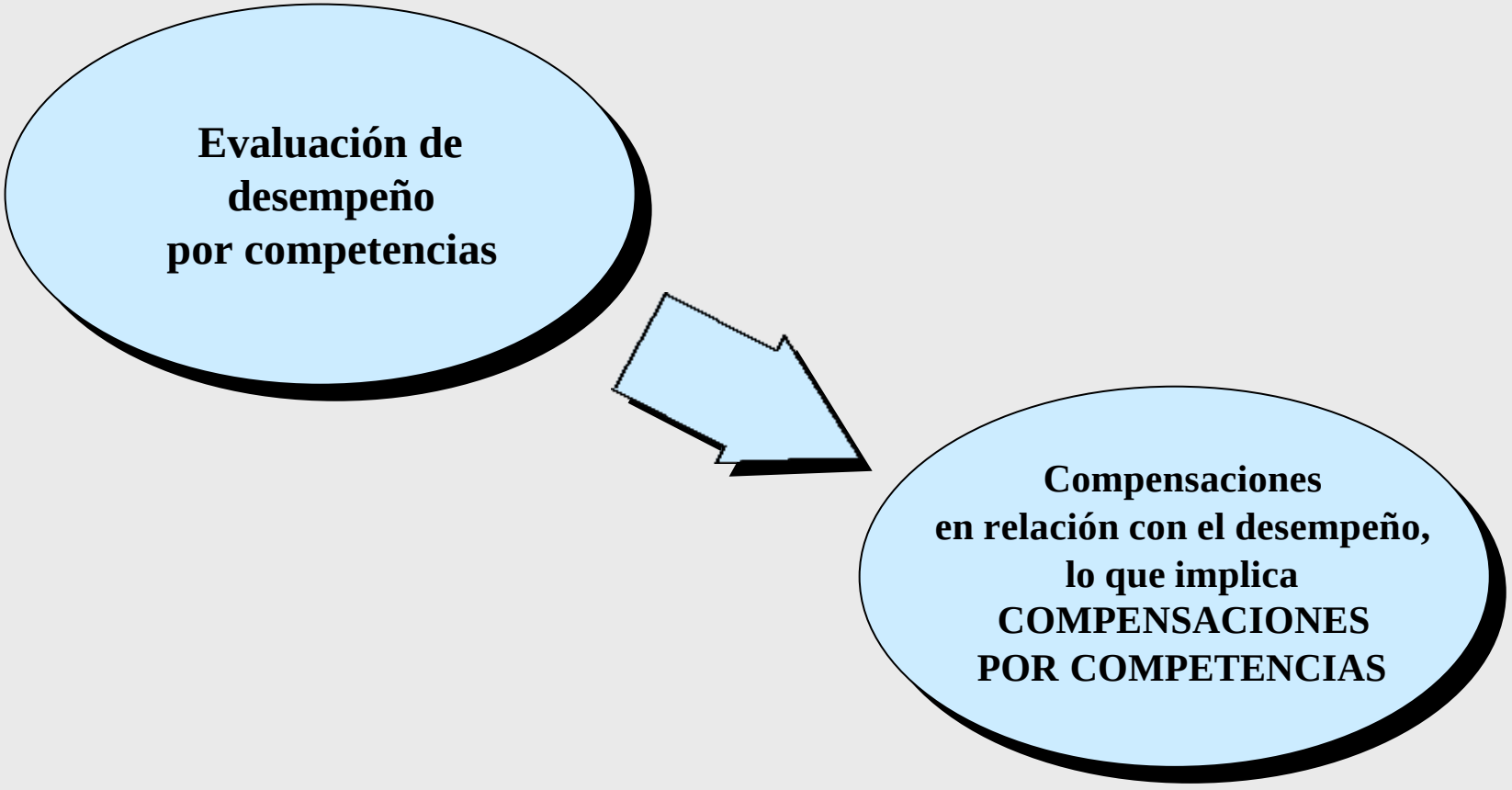
Remuneración por competencias es aquella basada en características individuales, habilidades o competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a cada posición.

Teoría que muchos no comparten:

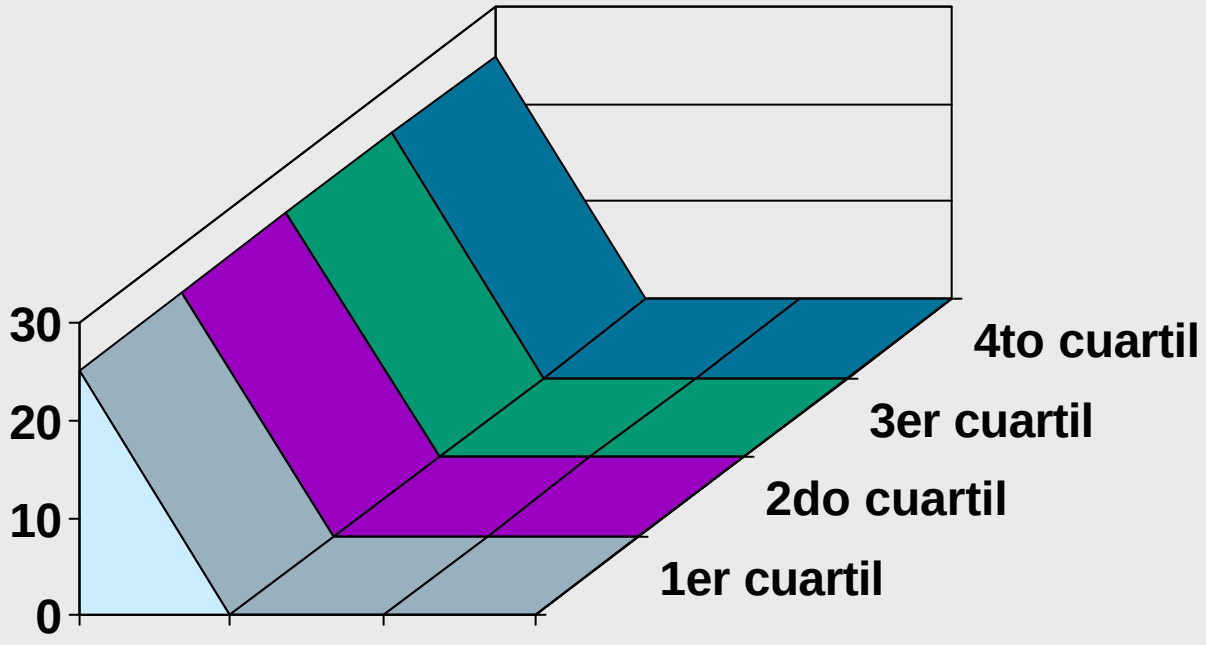
cuanto más altas sean sus competencias le corresponderá una mayor compensación

Un esquema global por competencias

Relación con otras funciones de Recursos Humanos: La evaluación de desempeño por competencias



El mercado de remuneraciones



¿Qué es una encuesta salarial?

Una encuesta salarial es un relevamiento de salarios en el mercado. Se pueden usar diferentes fuentes y existen pre elaboradas.

Tiene que tener en cuenta que algunas posiciones se comparan dentro del mismo tipo de industria y otras -por el contrario- son verdaderos

commodities y pueden encontrarse en cualquier industria.

Comparación con empresas similares

Es la comparación más adecuada ya que los niveles salariales son similares dentro, a su vez, de una misma región geográfica.

Un buen momento para cotejar los salarios es cuando se hace una búsqueda y se entrevistan candidatos del mercado.

Factores para considerar al evaluar remuneraciones

- La habilidad requerida para la posición.
- La experiencia requerida para la posición.
- Escasez o abundancia de candidatos apropiados.
- Remuneraciones para posiciones similares dentro de la compañía.
- Condiciones laborales especiales.
- Otros conceptos que integran la remuneración, por ejemplo incentivos o variables.
- Beneficios no monetarios.

Remuneraciones variables

- Salarios a destajo (se aplica a producción).
- Comisiones (se aplica a vendedores).
- *Bonus* o incentivos a corto plazo.
- Planes salarios de riesgo: una parte del salario no está fija (8% a 15% según las compañías relevadas) y sólo se abona si la compañía alcanza ciertos objetivos.
- Participación en las utilidades.
- Incentivos a largo plazo: valores u opciones de valores (*stock options*).

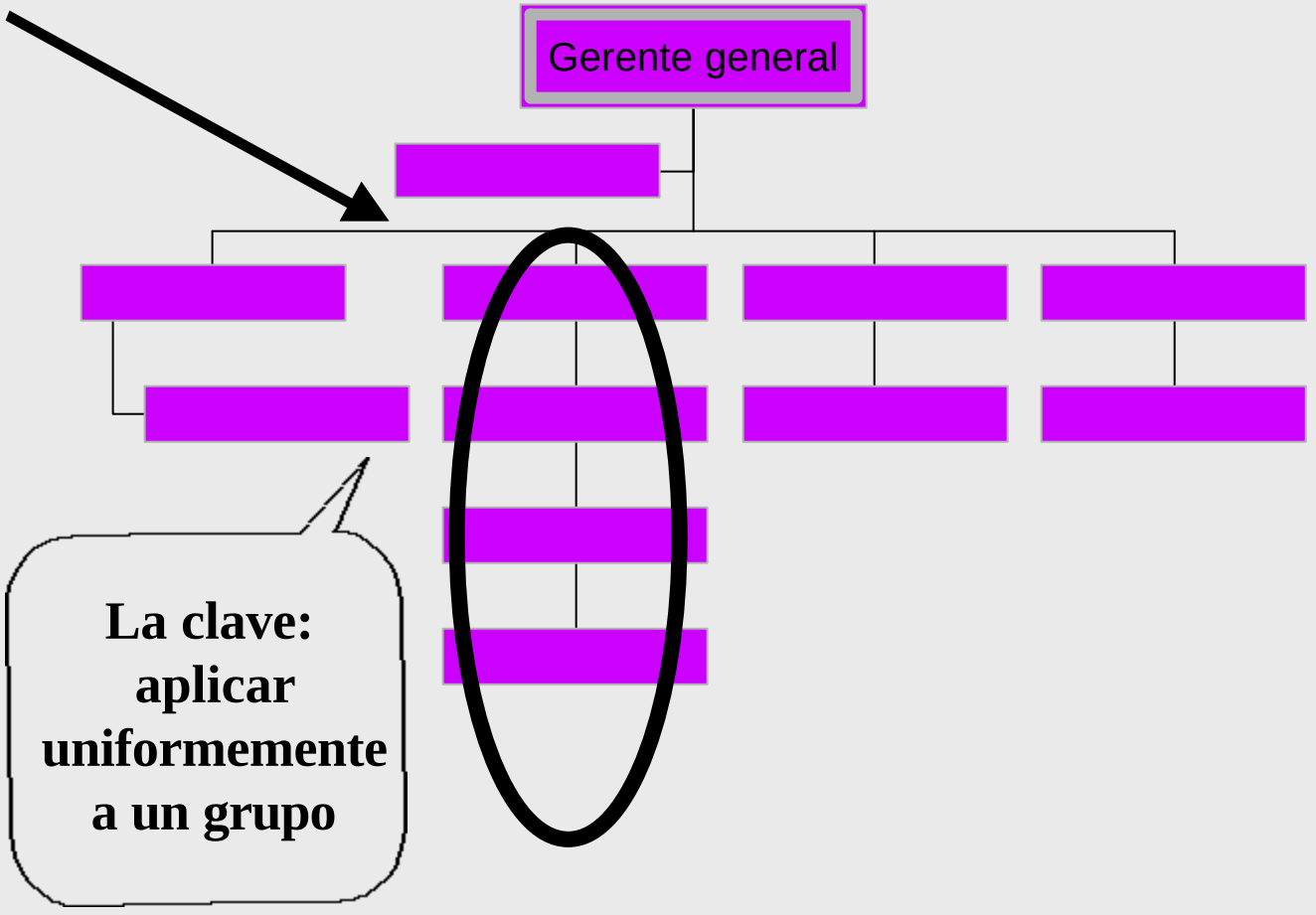
Las compensaciones variables: ¿a toda la nómina?

Se pueden aplicar diferentes criterios según los tipos de variable:

- A toda la nómina: por ejemplo reparto de utilidades o sistemas de *stock options*.
- A grupos específicos: comisiones a vendedores, salarios a destajo en producción.

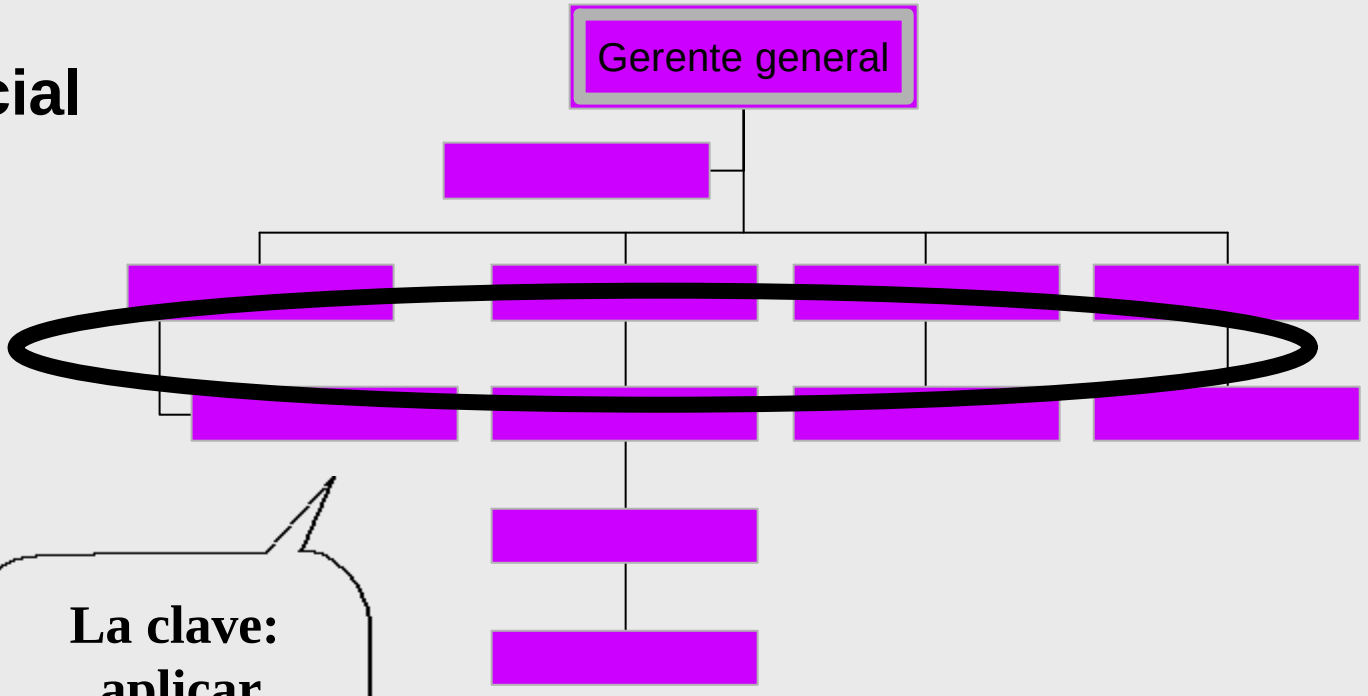
Incentivos variables corte vertical

Aplicar incentivos variables a la fuerza de ventas



Incentivos variables corte horizontal

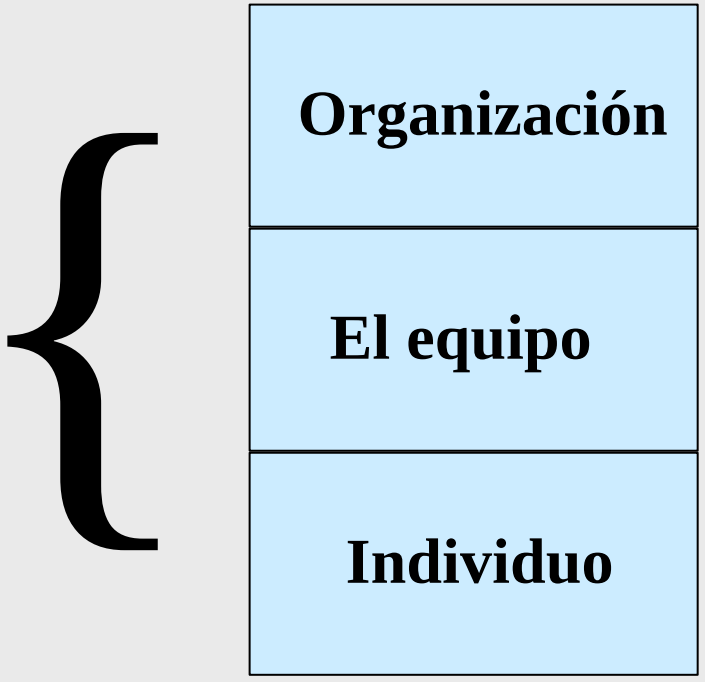
Nivel gerencial



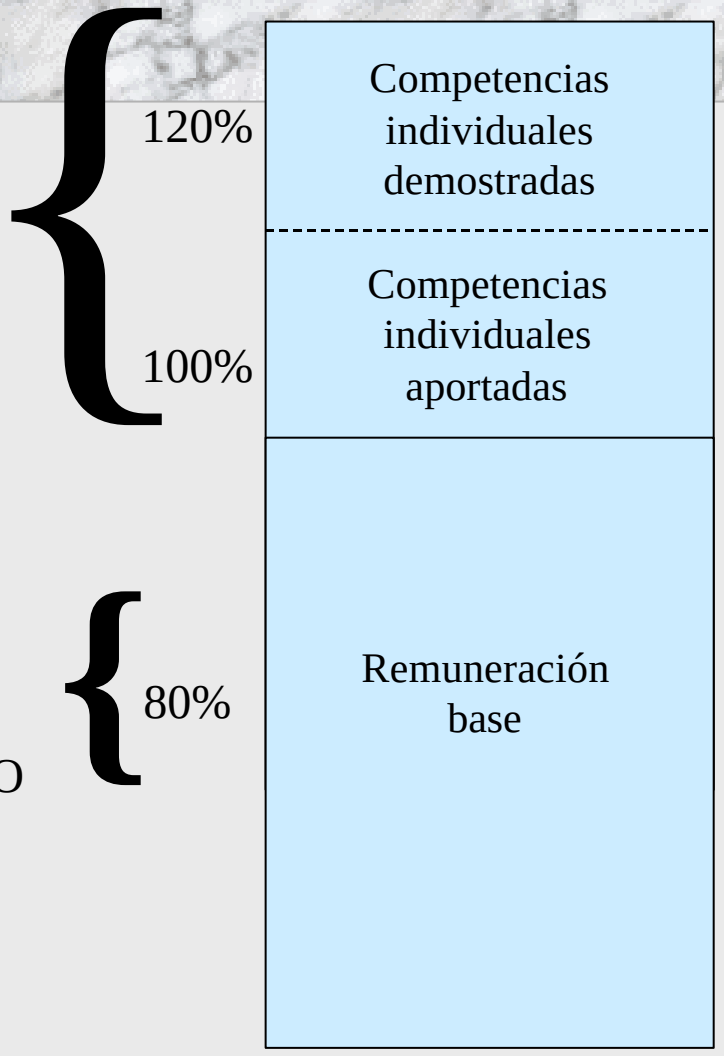
La clave: aplicar uniformemente a un grupo

Compensación variable en base a resultados

VARIABLE
Resultados



Componentes del pago por competencias



Competencia individual
Lo que el mercado fija

FIJO

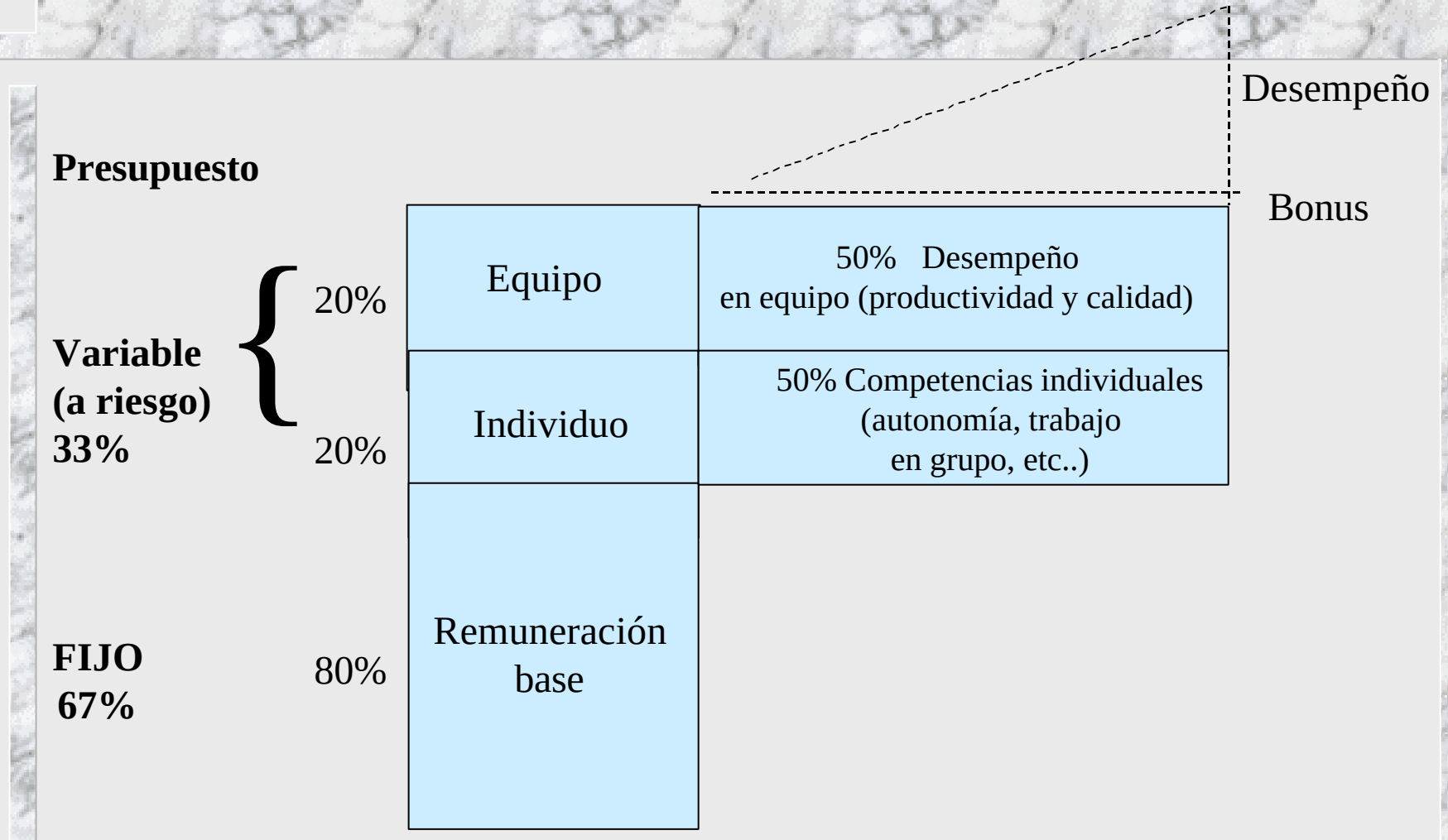
Base dentro de la organización

Demostradas o desarrolladas

Se paga por habilidades adicionales

Una persona aporta al puesto (ej.: idioma, creatividad, etc.)

Remuneración basada en competencias, desempeño en equipo y en la organización



¿Qué es puntuación de puestos?

Es una técnica cuantitativa de valuación. Consiste en identificar factores, cada uno con varios grados. De este modo sumando los grados correspondientes se llega a un valor para cada posición o puesto de una compañía.

Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Si se aplicó el método de valuación de puestos es posible preparar luego grupos de puestos por niveles de remuneración.

Para empresas con mucho personal este tipo de métodos facilita el análisis y comparación de salarios.

¿Cuándo se incrementan los salarios?

Las remuneraciones son susceptibles de aumentar en cuatro situaciones diferentes.

- Aumentos generales a toda la nómina.
- Aumentos individuales dentro del rango del puesto.
- Cambio de puesto: promoción.
- Antigüedad.

Tendencias en remuneraciones

Cada día más compañías aplican compensaciones variables.

Se prevé una fuerte tendencia a las compensaciones variables no sólo de los niveles ejecutivos sino -en ocasiones- de toda la nómina.

Conceptos básicos

- **Salario bruto** o nominal en el recibo de sueldo.
- **Salario neto** o de bolsillo. Es el valor neto que recibe el empleado (neto de deducciones a cargo del empleado).
- **Coste final** para el empleador. Sobre el salario bruto o nominal pueden existir cargos adicionales (impuestos sobre la mano de obra u otras cargas sociales a cargo del empleador).

Anexo para la Argentina

Cálculo de un salario

SALARIO BRUTO			1.000.-
Deducciones:			
Jubilaciones	11%	(110)	
INSSJP	3%	(30)	
Obra social	2.7%	(27)	
ANSSAL	0.3%	(3)	(170)
SALARIO NETO			830.-

Costo para el empleador

SALARIO BRUTO	1.000,00
Aportes:	
Jubilación 7,81%	78,10
Asignaciones familiares 5,25%	52,50
Fondo nacional de empleo 1,05%	10,50
INSSJP 0,59%	5,90
Obra social 4,5%	45,00
ANSSAL 0,5%	5,00
Total: 19,7%	1.197,00

Costo para el empleador (continuación)

Continuando con el ejemplo anterior: el coste total para el empleador es 1.197.- mensuales

En la Argentina para calcular el costo total anual se deben multiplicar por 13 salarios = 15.561.-

Si se desea llevar este valor a costo mensual real, es decir aquel que debe utilizarse para un presupuesto mensual de gastos o el balance mensual de sumas y saldos, este valor anual debe dividirse por 12:

Por lo tanto el costo real para el empleador es el 29,68%.

1296,75.- (29,68%)

Beneficios legales y usuales

- Vacaciones
- Cobertura médica
- Licencias por fallecimientos/enferme-dad/etc.
- Seguro de vida
- Licencia por maternidad
- Plan de retiro

Son poco frecuentes:

- Asistencia educacional
- Cobertura odontológica
- Otras licencias

Descuentos y aportes más comunes

en relación de dependencia
Ejemplo aplicable a ciudad de Buenos Aires

Concepto	Normativa legal	Aporte empleado *(*)*	Contribución empleador
Sistema Int. de Jubilac. y Pens.	Ley 24.241	11,0%	7,81% (**)
Asignaciones Familiares	Ley 24.714	0,0%	5,25% (**)
Fondo Nacional de Empleo	Ley 24.013	0,0%	1,05% (**)
I.N.S.S.J.P.	Ley 19.032	3,0%	0,59% (**)
Obra Social	Ley 23.660	2,7%	4,5% (*)
ANSSAL	Ley 23.661	0,3%	0,5% (*)
TOTALES		**17,0%**	**19,7%**

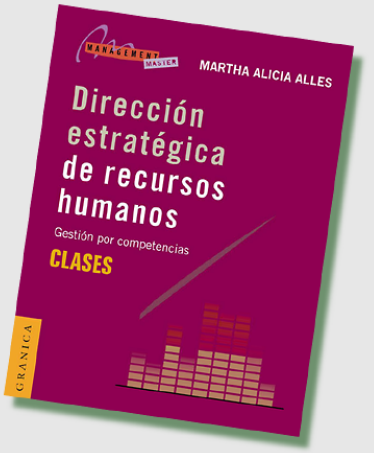
Los porcentajes se modifican con cierta frecuencia, los consignados aquí fueron actualizados en abril de 2000

(*) sobre un máximo de $ 4.800 .-
(**) **sobre un máximo de $ 6.000 .-**

Fuente: Estudio Gentile, Palazzo y Asociados

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar