

Compensaciones: elemento esencial en la relación trabajador-empresa

Alejandra González Jorquera

Gerente General HR Consultores
Asistente Social Pontificia Universidad Católica de Chile
Master en Programación Neurolingüística . SCPNL.
alejandragonzaalez@hr.cl

Las compensaciones son el elemento esencial tanto en la competitividad de la empresa en el mercado laboral, como en las relaciones de la empresa con sus propios empleados.

¿Qué son las Compensaciones?

Nuestro código del trabajo en su artículo 41, define las remuneraciones como “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que **debe** percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo”.

La compensación, definida como acción y efecto de compensar, del latín *compensare* (cum, **con**; pensare, **pesar**), puede también ser definida como la acción de igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra.

La Compensación en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores.

¿Qué elementos conforman un paquete de compensaciones?

En cuanto a las exigencias, se podría decir que las compensaciones se dividen entre aquellas legales y aquellas que la empresa libremente decide entregar ya sea en forma monetaria y no monetaria a:

Legales

- Gratificación
- Colación y Movilización
- Vacaciones Pagadas
- Seguro de Accidentes del Trabajo
- Asignación Familiar
- Horas Extras
- Horas Extras Trabajo Nocturno
- Sala Cuna
- Seguridad e Higiene Industrial

Aquellos Monetarios que la empresa puede otorgar libremente

- Comisiones
- Bonos de Productividad
- Participación en utilidades
- Bonos
- Incentivos variables
- Incentivos de largo plazo
- Planes de pensión
- Asignaciones Expatriados
- Complementos/Licencia Médica

Aquellos NO Monetarios que la empresa puede otorgar libremente

- Restaurante o cafeterías
- Seguros de Vida
- Seguros de Salud
- Lugares para Vacacionar
- Actividades de Recreación
- Celebraciones
- Atención Social y consejería
- Asignación de Auto
- Membresías a Club
- Suscripciones
- Teléfono móvil
- Planes de Jubilación
- Préstamos
- Asistencia Médica
- Buses de acercamiento
- Música Ambiental
- Estacionamiento
- Tarjetas cajeros automáticos
- Convenios generales
- Convenios de Salud
- Días de permiso
- Horarios flexibles
- Uniformes
- Ayuda en la educación
- Descansos durante el trabajo

¿Qué puede suceder si no existe una política Salarial

La insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, en caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, incluso en algunos casos en una rotación voluntaria. Las demandas sindicales se pueden ver fortalecidas y la adhesión verse aumentada.

¿Por qué contar con una política Salarial?

Prevenir los problemas anteriormente expuestos es una de las principales razones del porqué es necesario contar con una política de compensaciones. Por otra parte, y en forma muy relacionada con lo anterior, uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la definición de su política de compensaciones, esta define la relación entre empresa-trabajador y su capacidad de ser competitiva frente al mercado laboral.

¿Qué elementos debe tener esta política?

Respecto de los Objetivos: Debe tener objetivos claros y medibles. Una adecuada Política Salarial debe incluir dentro de sus objetivos las siguientes directrices:

- Cumplir con las disposiciones legales laborales vigentes
- Mantener y retener a sus empleados
- Atraer talento externo
- Favorecer la equidad interna
- Fomentar el desempeño favoreciendo los resultados del negocio
- Hacer más eficiente el uso de los recursos económicos

En términos generales se podría decir que el logro de estos objetivos asegurará un equilibrio entre el nivel de satisfacción de los empleados y el cumplimiento de las metas de la organización.

Incrementos Salariales: la empresa debe definir cuál será la política a aplicar respecto de incrementos salariales, aquí las posibilidades son:

- Indexación (IPC)
- Antigüedad
- Desempeño
- Promoción

Nivel de Compensación: Asimismo la empresa debe tener claro cuál es su mercado laboral de comparación, y frente a esto cuál es el valor de referencia que considerará al momento de definir sus remuneraciones, en términos simples:

- Bajo mercado
- Promedio mercado
- Sobre mercado

Muchas veces los avisos de búsqueda de candidatos que aparecen en la prensa enuncian “ RENTA ACORDE AL MERCADO” esto puede significar que cualquiera de los tres conceptos señalados más arriba aplica, sin embargo podría entenderse que lo que tratan de decir es “promedio” mercado. En este sentido es importante mencionar que el mercado arroja datos distintos sobre los cuáles la empresa debe definir como posicionar a su personal:

Los estadígrafos mayormente usados son:

• Promedio	• media aritmética
• Promedio ponderado	• media ponderada
• Moda	• dato de mayor frecuencia en el estudio
• Primer Quartil/Q1/Percentil 25	• punto de la data bajo el cual se encuentra el 25% de la muestra
• Segundo Quartil/2Q/Mediana/ Percentil 50	• punto del medio de la muestra, bajo el se encuentra el 50% de los datos y sobre él, el otro 50%
• Tercer Quartil o Percentil 75 o Upper Quartil	• punto de la data bajo el cual se encuentra el 75% de los datos
• Percentil 90, o decil 9 o D9	• punto bajo el cual se encuentra el 90% de la muestra

¿Qué estadígrafo es el más usado?

Lo más frecuente es usar el estadígrafo de tendencia central: Mediana o percentil 50. A diferencia del promedio este elimina los extremos, permitiendo que rentas del nivel más bajo y más alto no entorpezcan los antecedentes. Siempre habrá personas pagadas en exceso por diversas razones, por ejemplo antigüedad. Con la Mediana, este dato, queda fuera y no entorpece la muestra.

Equidad Interna: Análisis de Cargos

Previo a un estudio salarial, siempre deberá realizarse un análisis de los cargos, procurando establecer el peso relativo de estos dentro de la organización de manera que puedan compararse con el mercado, evitando que los nombres de los cargos entorpezcan los reales aportes de cada cargo a la organización.

Las Descripciones de Cargo y la Evaluaciones de Puesto, son la clave en este proceso. Si no se cuenta con los cargos nivelados dentro de la organización, lo mejor será comparar cargo a cargo con el mercado. Lo anterior puede generar distorsión a la hora de comparar los datos.

Un Jefe de Informática en una organización puede ser igual en peso relativo al Gerente o Director de Informática en otra organización. Por esta razón antes de realizar cualquier estudio comparativo se deberá evaluar o pesar el cargo, de esta forma se evitará sesgar la información y analizar realmente cuánto vale el cargo en el mercado. Podríamos compararlo con cargos de jefaturas y no cargos cuyo peso es otro, y que, por razones propias de las organizaciones han decidido ponerle este o determinado nombre al cargo.

Las Evaluaciones de Puesto se pueden desarrollar de acuerdo a variadas metodologías:

- Jerarquización
- Graduación
- Comparación por Factores
- Puntuación

Cualquiera de ellas arrojará resultados que permitirán obtener el peso relativo de un cargo dentro de la organización. Aquí la premisa clave es ***el nombre del cargo no dice nada***, respecto de su peso relativo dentro de la organización. No obstante lo anterior, hay consenso en que ciertos nombres de cargos dicen algo de su peso.

Un ejemplo simple es el siguiente: Jefe, da la idea de que tiene gente a cargo o procesos a cargo. Pero claro está, no será lo mismo ser el Jefe de Ventas con 25 vendedores a cargo, con toda la estrategia de ventas en su manos, teniendo que negociar con grandes clientes, etc, comparado con aquel Jefe de Cobranzas, que a su vez depende del Jefe de Finanzas, que a su vez depende del Gerente de Administración y Finanzas. Aquí el cargo Jefe de Ventas se hace comparable en peso relativo al Gerente de Finanzas, más aún si ambos reportan al Gerente General. Luego el nombre de jefe no dice mucho respecto de su posición relativa.

No olvidemos que la idea es mantener y retener al personal sobre la base de una administración eficiente de las compensaciones y uno de sus aspectos principales es la correcta Evaluación de Puestos

Equidad y Competitividad Externa: Estudios de Mercado

La equidad externa es asegurar que cargos similares en el mercado reciben una renta similar, la competitividad se refiere a cómo hacemos para que el valor pagado sea realmente atractivo para el trabajador. Es decir, atractivo para que se quede y atractivo para acepte incorporarse a la organización.

El mercado puede ser conocido a través de encuestas salariales realizadas por empresas que se dedican a ello, los costos varían según la solicitud de la muestra. Entre ellas se encuentran:

- Encuesta general de toda la base de datos que tenga la consultora
- Encuesta por tipo de empresa (rubro y tamaño y ventas)
- Encuesta sólo de un grupo de cargos
- Encuesta focalizada en cierto tipo de empresas (competencia)

También la empresa puede definir realizar el estudio directamente con sus recursos, y para ello, realiza una invitación a las empresas a cambio del retorno de la información. Es ideal comparar no sólo salarios base sino además beneficios adicionales. También es ideal obtener los datos de todos los estadígrafos y así, si la política cambia o el análisis de ciertos puestos cambia, se puede tener la información a mano.

Estructura Salarial: Niveles y Bandas

La empresa, según su política, puede compararse cargo a cargo o confeccionar las llamadas estructuras salariales sobre la base de escalas o bandas salariales. Las primeras con regularidad mantiene la característica de traslape y las segundas frecuentemente son usadas en los niveles más altos dentro de la organización, constituyen en muchos casos las llamadas ***broadband*** (banda ancha)

Estas estructuras, son una guía que indica cuál puede ser la renta de ingreso y de salida de una persona en determinado nivel dentro de la estructura de cargos de la empresa. Estas construcciones teóricas emanan de la información real contenida en estudios de mercado que dan cuenta de cuáles son las rentas pagadas en determinada fecha y por determinadas empresas para tal o cual sector.

Si la matriz de salarios se confecciona conforme a los valores de mercado, los valores referenciales que la empresa pagará guardarán directa relación con lo que el mercado paga. Este tabulador interno permitirá agrupar los cargos por categorías o niveles conforme a una estructura general o por familias de cargos.

Estos tabuladores permiten a la empresa ubicar en forma jerárquica a toda la organización, ubicando los cargos por su peso relativo en ciertos rangos salariales.

La política Salarial debe contemplar elementos esenciales de aplicación de estas estructuras. Regularmente un trabajador que recién ingresa a un puesto recibe una renta en el nivel inferior de su rango, y cuando ha alcanzado un nivel de madurez o desempeño mayor puede ir subiendo en el rango. Se habla de puntos medios o **midpoint**, que correspondería a la renta central dentro de un rango de salario determinado.

Una forma de administrar la posición de la renta en la escala o banda, conocido también como el porcentaje de penetración , puede ser la siguiente:

<ul style="list-style-type: none"> • Bajo el punto medio o Bajo Midpoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo en el cargo • Está desarrollando habilidades • Bajo desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • En el punto medio o Midpoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Con experiencia • Desempeño satisfactorio
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el punto medio o Midpoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha experiencia, puede ser promovido • Mucho tiempo en el cargo • No se puede cambiar a un nuevo nivel

Estructura de ajuste salarial

Existen otros instrumentos que ayudan a administrar de manera eficiente los salarios incrementándolos conforme a la ubicación que cada uno de los empleados tiene respecto de su rango. Así, a igual desempeño, los incrementos salariales estarán determinados por la posición del trabajador en su rango, y el trabajador que esté por debajo del punto medio, con relación a otro que se encuentre en posición por sobre el punto medio debiera recibir un mayor incremento salarial. Lo anterior con el objetivo de acortar las brechas salariales y racionalizar el presupuesto.

Retención del Personal Clave

Esta es una consigna utilizada ya por la mayoría de las empresas. Mantener al personal de alto desempeño, personal de alto potencial, son estrategias que se ven fuertemente respaldadas por políticas en el ámbito de las compensaciones y por políticas de desarrollo de carrera. Está probado que el éxito de las organizaciones depende de los individuos que la conforman y contar con personal de alto desempeño es una condición sin excepción. Por esta razón, hoy más que

nunca las empresas saben que la retención del personal clave y la atracción del talento externo, son fundamentales dentro de sus políticas de recursos humanos.

Un sistema de compensaciones atractivo será fundamental para desarrollar esta estrategia. Incluso muchas empresas han asumido que para ciertos cargos su comparación de mercado será la mediana y para otros el tercer cuartil. Algunas empresas ya han asumido que ciertas áreas de la empresa deben ser comparadas con el mercado en sus valores más altos, han definido aquí potenciar sus políticas asumiendo que ciertas áreas funcionales son más estratégicas que otras y aquí aplican un estadígrafo distinto. Por ejemplo, las áreas de staff como finanzas o recursos humanos, reciben una comparación hacia un estadígrafo de mediana y otros como operaciones o el área comercial reciben un estadígrafo como tercer cuartil, lo mismo que para la plana gerencial.

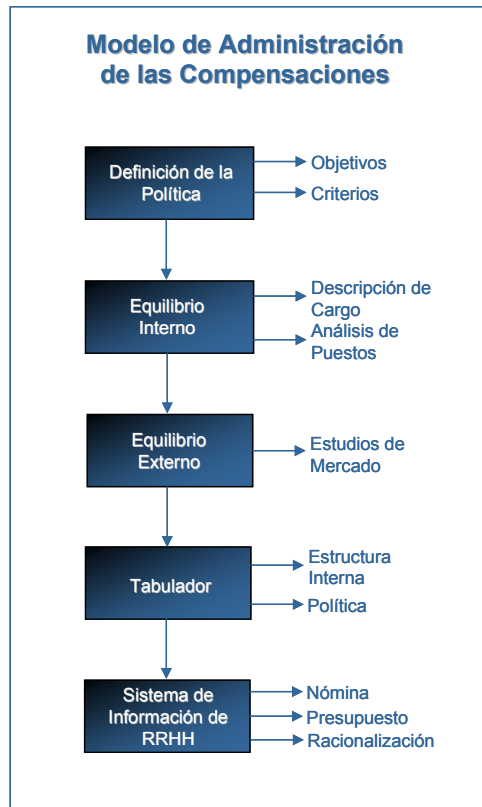
Costos de un paquete de Compensaciones

Es muy importante que el área de Recursos Humanos establezca un valor a cada elemento en el paquete de compensaciones. Si estamos pensando que las Compensaciones serán usadas como un elemento de negociación ya sea de mantención, retención o de atracción, es fundamental que todos los beneficios estén costeados, lo que a su vez redundará en una mejor:

- Racionalización de los recursos
- Eficiente Administración del presupuesto
- Elementos de comparación con el mercado

Modelo Eficiente en la Administración de las Compensaciones

Considerando todos los conceptos analizados y con el objeto de proponer una forma simple de ver la aplicación general de una administración eficiente de las compensaciones, a continuación se propone un modelo de aplicación práctica:



Tendencia Actual y consideraciones finales

Las nuevas tendencias en la administración de recursos humanos, hacen prever que la administración de las compensaciones será clave en la obtención de personal altamente calificado, sin embargo cada día más los administradores de Recursos Humanos deberán luchar por realizar una adecuación de estos objetivos con los reales intereses de la organización y elementos esenciales de su administración como lo son su posición financiera y los resultados del negocio.