



NEWSLETTER JUNIO 2010

APOYA:



EL PORQUÉ DE LAS ENCUESTAS DE REMUNERACIONES.

Por Prof. Raúl Prego, Consultor Asociado, raul.prego@advice.com.uy – www.advice.com.uy, Staff

“ATRAER, RETENER Y MOTIVAR AL CAPITAL HUMANO que está comprometido y agrega valor a la organización” ¿Cuántas veces escuchamos esta acertada afirmación?



Todos podremos decir que esta meta - casi inalcanzable - nos fue formulada o la analizamos permanentemente en nuestras prácticas como tomadores de decisión. Pero, no es tan fácil por lo menos aproximarnos a “Atraer, retener y motivar”, ya que esto implica muchos aspectos – no menores por sí mismos – que tienen estrecha relación con las remuneraciones y con el valor que cada persona le asigna a sus retribuciones en función de sus comparaciones con el mercado. De esta manera, estamos incursionando en la **Competitividad Externa** con todo el peso que tiene cuando nuestros colaboradores – muchas veces los mejores – comparan sus remuneraciones con sus colegas de otras empresas o el mercado en general. A esto habremos de referirnos y sobre ello nos permitiremos reflexionar en próximas entregas.

En el estado actual de la globalización de la economía y el nivel de desarrollo alcanzado por la mayoría de las organizaciones – progresivamente – ha minimizado los factores de diferenciación organizacional, aspectos que en el pasado reciente fueron críticos. El acceso a la financiación, a la tecnología de la información y a los bienes de producción y servicios, tiende a universalizarse cada día más. La realidad está mostrando algo que, aunque por innumerables veces repetido y otras tantas olvidado, sigue siendo una verdad incuestionable: **son las personas el activo más importante de las organizaciones.**

No por repetido también es evidente que no se trata de un activo cualquiera, es un activo de altísima volatilidad, en particular en aquellas posiciones o personas que por sus responsabilidades o know how agregan más valor a la organización y de quienes en gran medida depende la sustentabilidad de la empresa.

Los temas relativos a remuneraciones no son menores para quienes deben decidir sobre este aspecto tan sensible tanto para la empresa como los empleados y aún más cuando se pretende diseñar políticas e implementar prácticas sobre:

- ¿cómo pagar lo que corresponde a una posición de trabajo?
- ¿cómo establecer la remuneración de un nuevo colaborador con alto potencial?
- ¿cómo fijar equitativamente los sueldos de los puestos críticos de la empresa?
- ¿cómo compensar los desempeños extraordinarios?
- ¿cómo generar un sistema de incentivos que resulte atractivo para quienes agregan valor a la organización?

Uno de las variables ineludibles para determinar el “nivel justo” o adecuado de la remuneración de un puesto de trabajo está dado por lo que diversos autores denominan como la “competitividad externa”. Nos referimos al **valor que “toma” el salario a partir del mercado tanto fuere general como el de la propia rama de actividad.**

En ese campo es posible poner el foco en dos metodologías. Una de ellas refiere a fijar el valor de las remuneraciones para un puesto o conjunto de puestos determinados a partir de fuentes informales o la simple percepción de quienes deben tomar la decisión.

Desde este enfoque la posibilidad de incursionar en errores de decisión - tanto fuere por la distorsión que puede generar la percepción del tomador de la misma o por la fiabilidad de las fuentes – son muy altas y el costo del desacierto será evidente en el corto o mediano plazo, pero su evaluación cuantitativa en toda su dimensión será más que compleja.



El otro camino a recorrer está marcado por diseñar e implementar una encuesta propia de remuneraciones para la organización, o adquirir una encuesta de remuneraciones diseñada y administrada por firmas especializadas en consultoría y asesoramiento en la gestión del Capital Humano.

Esta es una decisión que la Gerencia debe evaluar conforme a su estrategia, políticas de RRHH y hasta la propia cultura organizacional de su compañía. Sin embargo, dependiendo del camino que se decida optar, dependerán resultados que se podrán lograr.

Las encuestas de remuneraciones – cuando son desarrolladas sistemáticamente por profesionales con amplio conocimiento de los puestos de trabajo y el mercado laboral – se constituyen en una rica y fiable fuente de información para quienes tienen la responsabilidad por la gestión del Capital Humano de las organizaciones.

Las encuestas de remuneraciones con un adecuado diseño e inclusivas del mercado en general y que contemplan diversas ramas de la actividad económico – empresarial, permiten que su valor agregado no quede solamente limitado a proporcionar datos sobre remuneraciones, sino que suman informaciones sobre otros aspectos tales como, políticas y prácticas de Beneficios, Recursos Humanos o de Relaciones Laborales del mercado y de su propia rama de actividad.

Esto hace que las encuestas de remuneraciones le posibiliten a la Gerencia no solamente contar con un instrumento confiable y validado por una firma reconocida con amplia llegada a numerosas empresas referentes de distintos sectores de actividad, sino también acceder a informaciones actualizadas, tanto fuere para la toma de decisiones relativas a remuneraciones en sus múltiples formas (fijas, variables, flexibles, beneficios, etc.) como para conocer y formular análisis de benchmarking referidos a las políticas y prácticas de mercado y de su propio sector.

Disponiendo de esas informaciones sistemáticas, actualizadas y fiables, para la Gerencia será posible al menos desde la óptica de la COMPETITIVIDAD EXTERNA, orientar la gestión de compensaciones y políticas de RRHH hacia decisiones que de alguna forma acerquen ese preciado objetivo de **ATRAER, RETENER Y MOTIVAR AL CAPITAL HUMANO** que está comprometido y agrega valor a la organización.



CONSULTORIA - RECURSOS HUMANOS - OUTSOURCING

Avda. Dr. Luis A. de Herrera 3255 - Tel.: (005982) 480 04 04*
consultoria@advice.com.uy - www.advice.com.uy

Newsletter de Advice | ©2010 Advice. Todos los derechos reservados.
