

Reducción de Costos y Mejora de la Productividad - Parte III

Por Raúl Bernasconi

En nuestro artículo de agosto de 2002 iniciamos una serie dedicada a la mejora de costos de sectores y/o procesos básicos de una organización.

Recordemos que, para un insumo dado:

$$\text{Costo} = \text{Cantidad} \times \text{Precio}$$

Luego de la introducción general efectuada en aquella oportunidad, en nuestra Newsletter de abril de 2003 comenzamos el análisis del rubro (o insumo) **Mano de Obra**, en los aspectos relacionados con la "cantidad" utilizada. En esta oportunidad nos concentraremos, en particular, en la variable "**precio**" de la Mano de Obra.

Introducción

Reiterando un concepto ya vertido, debe tenerse en cuenta que **cualquier reducción de costos a producir no debe modificar el grado de satisfacción de los clientes** (internos o externos) con el producto o servicio generado, ya que, si así fuera, estaríamos "mezclando" dos iniciativas de distinto tipo ("mejora de productividad" con "rediseño de producto"). Eventualmente, el nivel de calidad también puede ajustarse a fin de disminuir costos, pero se debe estar plenamente consciente de ello (y de sus posibles consecuencias).

Luego de aclarado lo anterior, la pregunta a plantearse es, entonces: ¿cuál es el **precio "correcto"** a pagar por la Mano de Obra?

La respuesta "teórica" a dicha pregunta es: lo que el mercado laboral (regional y/o sectorial) determine para cada perfil definido. No obstante, existen **otras consideraciones prácticas a tener en cuenta**, que también analizaremos más adelante.

El nivel de remuneración a asignar a cada puesto

Los pasos siguientes reflejan un camino racional para la determinación de los valores salariales "correctos" en una organización.

1. Definición / clarificación de la Estructura Organizativa

Este es un paso que puede no ser necesario (porque ya fue hecho y, además, porque el tema es revisado en forma periódica) pero que, en el caso de un estudio más o menos integral de un sector y/o de la empresa en su conjunto, es conveniente siempre llevar a cabo, a fin de asegurar su actualización. La definición de la Estructura incluye tanto el Organigrama formal del área bajo estudio, como una descripción de la Misión de cada puesto involucrado (su rol básico - para qué está).

2. Descripción de los Puestos

A partir de la estructura general definida, las misiones asignadas a cada puesto, y la naturaleza y características de los procesos a cargo, pueden efectuarse las descripciones detalladas de cada posición.

En esta etapa deben precisarse:

- Las principales funciones (tareas / actividades) que llevará a cabo el puesto (derivan de los procesos / subprocesos que tiene a cargo o en los que participa).
- Los indicadores básicos a utilizar para medir la gestión desplegada.
- Las características y frecuencia de las interrelaciones con otros sectores internos y/o externos.
- La cantidad y calidad de la supervisión recibida.
- La cantidad y calidad del personal a cargo.
- El contexto físico en el que se desarrollarán las tareas.
- Los riesgos, para el patrimonio y las personas involucradas, derivados de eventuales errores y/o incumplimientos.

- etc. (se debe incluir cualquier otra característica del puesto que permita estimar, en el paso siguiente, su "valor agregado" para la organización).

3. Valuación de los Puestos

Consiste en asignar un "puntaje" a cada posición, en base al presunto valor que el mismo agrega a la organización. La forma práctica de instrumentar este paso es analizar el puesto desde el punto de vista de una serie de **Factores** o características requeridas (educación formal, conocimientos - experiencias - habilidades en determinados temas específicos, nivel de responsabilidad por distintas cuestiones, etc.). Dichos Factores pueden tener entre sí pesos relativos diferentes.

Cada Factor se "abre" luego en distintos **Grados** de exigencia posibles. A cada Grado, de cada Factor, se le asigna un puntaje determinado.

La valuación de cada puesto consiste, entonces, en señalar qué Grado, de cada Factor, mejor se ajusta a las características y requerimientos del mismo.

Como consecuencia de este trabajo, cada puesto de la organización (dentro y fuera de convenio), termina teniendo un puntaje asignado.

4. Determinación de la Curva Salarial de la Empresa, y de las "brechas internas"

Esta tarea consiste en correlacionar el "puntaje" de cada puesto con los valores de las **remuneraciones tangibles totales (salarios + beneficios)** que el mismo posee en un momento dado. Esto se efectúa, por ejemplo, colocando en un eje horizontal los puntos de cada puesto, y en uno vertical los valores de remuneración actuales.

Normalmente, se obtiene una curva relativamente irregular, en forma de serrucho creciente. Esto se debe a que, si no ha existido históricamente un análisis como el que se plantea, es probable que las remuneraciones de cada puesto hayan sido influidas por factores adicionales a los "técnicos" propiamente dichos (por ejemplo: errores, subjetividades, "presiones" de la gente y/o de los Jefes, aumentos de suma fija, etc.).

Si se traza una curva de "regresión" o ajuste de los distintos puntos obtenidos, de modo de suavizar el efecto mencionado en el párrafo anterior, se obtiene la **curva salarial actual** de la empresa. La misma representa los **puntos medios** de las remuneraciones (teóricas) correspondientes a cada puesto. En la práctica, y para no manejar decenas (y hasta centenas) de cargos en la curva, los puestos se agrupan en **Categorías**, es decir, grupos que tienen aproximadamente el mismo puntaje.

A cada Categoría se le asigna habitualmente no solo un **punto medio** salarial, sino también un **rango** (un porcentaje en más y en menos que se considera admisible), a fin de definir los valores teóricos entre los que debería encontrarse la remuneración de cada cargo. El desplazamiento de una persona dentro de un rango dado **no** debe estar influido por presiones y/o factores externos, como ya se dijo, sino por motivaciones racionales (algunos los aspectos a considerar para el desplazamiento dentro de un mismo rango podrían ser, por ejemplo: la "madurez" alcanzada por la persona en el puesto, la necesidad de retener a la persona hasta que se pueda efectivizar una promoción ya planeada, etc.).

La diferencia entre el valor teórico de un puesto y el que realmente tiene en un momento dado se vincula con la **equidad interna**. Si dichas "brechas" son muy grandes, se corre el riesgo de estar en presencia de una inequidad (distintas remuneraciones, a igualdad de valor agregado a la organización), la que debería ser motivo de preocupación y de acción correctiva por parte de la Dirección de la empresa.

5. Determinación de la Curva Salarial del Mercado, y de las "brechas externas"

Los valores medios de los mercados laborales suelen variar de acuerdo a las distintas zonas geográficas y sectores industriales. Es de importancia para la empresa conocer dichos valores. Los mismos pueden determinarse a partir de encuestas que realizan firmas especializadas, o bien de paneles de intercambio que los directivos de las mismas organizaciones crean a estos efectos.

A partir de los distintos valores obtenidos (y en la medida que los mismos nos merezcan un razonable grado de confianza), es posible trazar la curva salarial de cada mercado de referencia.

Comparando la situación salarial de los puestos propios con el promedio que el mercado asigna a cargos comparables, puede determinarse el grado de "equidad externa", el cual, en épocas normales (no de crisis, como la presente) permite predecir el grado de satisfacción de la gente con su situación remunerativa actual y, en cierta medida, el riesgo de abandono de parte de empleados de alta performance e iniciativa.

6. Definición / ratificación / rectificación de la Política Salarial y de Beneficios

La eventual corrección de las "brechas remunerativas externas" puede hacerse en forma puntual, según se detecte cada caso, pero esto no es muy conveniente. Lo que corresponde es que la organización defina explícitamente cuál será su **Política Salarial**, la cual incluye los aspectos básicos siguientes:

- El "**posicionamiento**" de la curva salarial de la empresa en relación a su mercado de referencia (zona geográfica y sector industrial). En general (y esto es especialmente válido en mercados laborales muy competitivos), es necesario tomar en cuenta también las políticas salariales aplicadas por los competidores directos, dado que ellos pueden ser empleadores potenciales prioritarios para nuestro personal.
- Los **beneficios** de distinto tipo que se asignarán al personal (alojamiento, movilidad, viáticos, etc.).
- La existencia, o no, de **sistemas de premios monetarios por el desempeño** observado / los resultados obtenidos.

Las consideraciones que la Dirección deberá tomar en cuenta para definir en la práctica su Política Salarial son múltiples, y varían según los casos. Entre otras, podemos mencionar:

- La situación competitiva actual, y la prevista a mediano plazo.
- La situación económico-financiera actual, y la prevista a mediano plazo.
- Nuevos proyectos en curso / a lanzar.
- "Valor" o importancia asignada por la Dirección a los Recursos Humanos en general.
- Cultura organizacional.
- etc.

7. Ajuste gradual de las "brechas" detectadas

Las definiciones del paso anterior podrían causar un desplazamiento y/o cambio de pendiente de la curva salarial de la empresa, a fin de tomar en cuenta la Política finalmente adoptada al respecto. De este modo, se obtendría la curva salarial deseada u "objetivo" de la empresa, en relación a la cual deberían analizarse las brechas internas y externas definitivas, y tomar las acciones correspondientes.

El paso final, entonces, es ir corrigiendo gradualmente dichas brechas, buscando permanentemente el equilibrio o balance entre las posibilidades económicas de hacerlo, y los aspectos de equidad antes mencionados.

Conclusiones

- Un método de asignación de remuneraciones "racional", tal como el descrito en esta nota, permite a la Dirección establecer valores "correctos" de remuneración, en función de la situación de la empresa, de sus competidores, del mercado laboral de referencia, del contexto general y de las proyecciones futuras efectuadas.
- La obtención de una razonable equidad salarial externa y, **principalmente, interna**, es una función indelegable de los equipos directivos de cualquier organización, cuyos beneficios ulteriores justifican ampliamente los recursos aplicados a lograrla.
- Las épocas de crisis económica obligan a veces a las empresas a ajustar negativamente sus compensaciones, a fin de sobrevivir y/o mantener su competitividad en el mercado. En estos casos, la existencia de un esquema racional y equitativo de asignación de remuneraciones, sumado a una correcta política de comunicaciones internas, puede contribuir a la comprensión del problema por parte de todo el personal, y a atenuar en forma significativa el eventual malestar subsecuente.