



COSTO LABORAL, Una Visión Diferente

Cómo mejorar el análisis tradicional de los salarios y el posicionamiento en el mercado a través de la implementación de herramientas orientadas a medir el “costo laboral integral” y su impacto en la cuenta económica de la empresa.

Dr. Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 8ª Edición Anual del **Reporte BIG ® 2005 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Julio 2005. Revisión y re-edición Septiembre 2011.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Derechos reservados. © Copyright 1997-2011.

www.egestionar.com.ar | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

El impacto del costo laboral

En cualquier actividad organizada en forma de empresa el costo laboral representa un factor determinante en la composición de los costos totales de producción o prestación de servicios.

Actualmente, el componente denominado "capital humano" se ha constituido en el elemento indispensable para el éxito de una organización. No cabe duda que dicho intangible puede determinar a través de su accionar y desempeño los resultados de la empresa.

Entendiendo al costo laboral como el "costo directo principal" del capital humano nos encontramos ante un factor relevante cuyo impacto podemos dividir en dos áreas:

1. **costo laboral como componente de los costos operativos de la empresa**
2. **costo laboral como factor de atracción y retención del capital humano**

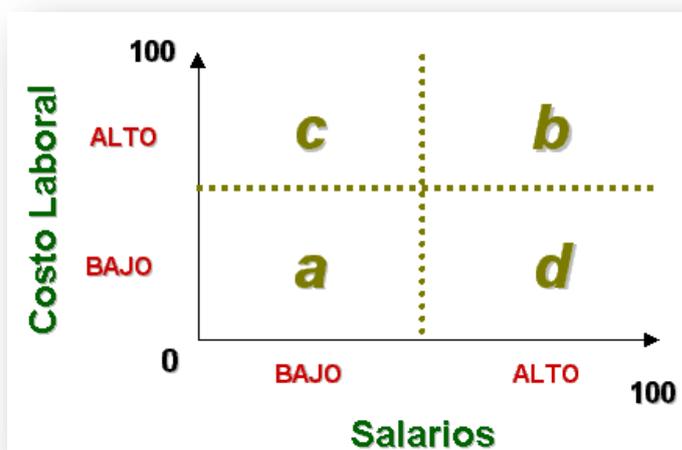
Ahora bien, si analizáramos la ecuación económica de la empresa podríamos afirmar que en el primer caso deberíamos obtener el menor costo laboral para lograr maximizar los resultados.

En cambio si analizamos el costo laboral desde la perspectiva del capital humano buscaríamos pagar los mejores salarios para contratar y retener los mejores talentos.

Esta disyuntiva no es de fácil solución. **Seguramente los economistas se inclinarían por establecer "topes" salariales y la gestión de RRHH por establecer "mejoras" salariales.**

Desde ya que no existe el perfecto equilibrio, lo que sí se puede implementar son acciones de control y monitoreo continuo que nos permita mantener los valores de costo laboral dentro de los márgenes de razonabilidad para la cuenta económica de la empresa, como así también parámetros de comparación de los salarios abonados.

En algunos casos se puede presentar un elevado impacto del costo laboral en los costos operativos de la empresa. Esto no necesariamente implica que la empresa está abonando buenos salarios sino que puede tener una estructura de dotación abultada, producto de que no cuenta con empleados altamente capacitados y motivados para desarrollar su gestión.



En el gráfico anterior podemos observar las distintas situaciones que se pueden presentar:

- a. Una empresa puede definir estratégicamente una política de salarios bajos que implican un costo laboral total bajo. Seguramente tendrá un bajo desempeño de sus empleados y una alta rotación voluntaria. Es decir, un capital humano "de baja calificación" a bajo costo.
- b. También podemos encontrar una definición estratégica de pagar altos salarios aún con un alto impacto del costo laboral total. En este caso se espera un capital humano de alto desempeño y una capacidad de atracción y retención de los recursos humanos efectiva. Este modelo puede generar inconvenientes a mediano plazo en la cuenta económica de la empresa.
- c. Aquí tenemos un costo laboral alto con salarios bajos. Esto implica que la empresa contrata un capital humano de baja calificación a bajo costo pero necesita un alto número de dotación para llevar a cabo su gestión, lo que hace elevar los costos laborales totales. Esta combinación es la más peligrosa porque no se están maximizando los resultados económicos de la empresa ni se está constituyendo un intangible (capital humano) de alto rendimiento.
- d. Por último existe la posibilidad de tener un capital humano con altos salarios y a la vez un costo laboral bajo. Esto responde a una política de captación de los mejores talentos, con una expectativa de muy baja rotación y una alta exigencia en el desempeño, contando con una estructura de dotación menor ya que los rendimientos individuales son superiores. Este modelo es óptimo en el corto plazo, pero mantenida en el tiempo puede traer consecuencias de "sobre-exigencia" al capital humano, que hará bajar el rendimiento.

De lo expuesto podemos concluir que el mejor modelo es aquel que logra un equilibrio en posicionar los salarios en niveles competitivos para atraer el mejor capital humano, adicionando pagas variables por desempeño individual y/o grupales, al mismo tiempo que se mantiene una estructura de dotación con altos niveles de productividad que permitan ubicar al costo laboral total en márgenes razonables.

Análisis del costo laboral

Para llevar a cabo esta estrategia se debe trabajar con dos herramientas diferentes y complementarias entre sí:

1. Encuestas de remuneraciones
2. Benchmarking de costo laboral

Los **elementos que integran el costo laboral directo** son:

- a. Salario de nómina base
- b. Premios por asistencia
- c. Adicionales por productividad
- d. Salario anual adicional
- e. Horas extras abonadas
- f. Pago por licencias legales (ej.: vacaciones)
- g. Remuneración variable por desempeño (ej.: resultados, etc.)
- h. Contribuciones patronales legales

- i. Política de beneficios
 - Planes de salud/seguro médico
 - Asignación de vehículos
 - Seguros de vida
 - Planes de pensión
 - Prestamos (ej.: personales, vivienda, etc.)
 - Reintegro de gastos
 - Pago de almuerzos
 - Sistemas de vales
- j. Pago a personal contratado a través de agencias de personal eventual / contratistas.

Valores comparativos del costo laboral

Una de las mejores medidas para evaluar el impacto del costo laboral total **es su relación con los costos operativos totales** de la empresa. Esto permite alinear dos variables que deben seguir una tendencia similar y que forman parte de la cuenta económica de la empresa. Este indicador lo denominamos incidencia del costo laboral y se expresa en términos porcentuales presentando en el mercado los siguientes valores:

Mercado	Mínimo	Máximo
Mercado General	23 %	26 %
Banco y Entidades Financieras	29 %	32 %
Telecomunicaciones	19 %	22 %
Consumo Masivo	18 %	20 %
Energía, Petróleo & Gas	26 %	29 %
Servicios en general	30 %	34 %
Producción Industrial	14 %	16 %

Estos valores marcan los mínimos y máximos obtenidos a partir de nuestros relevamientos hechos en los últimos 8 años.

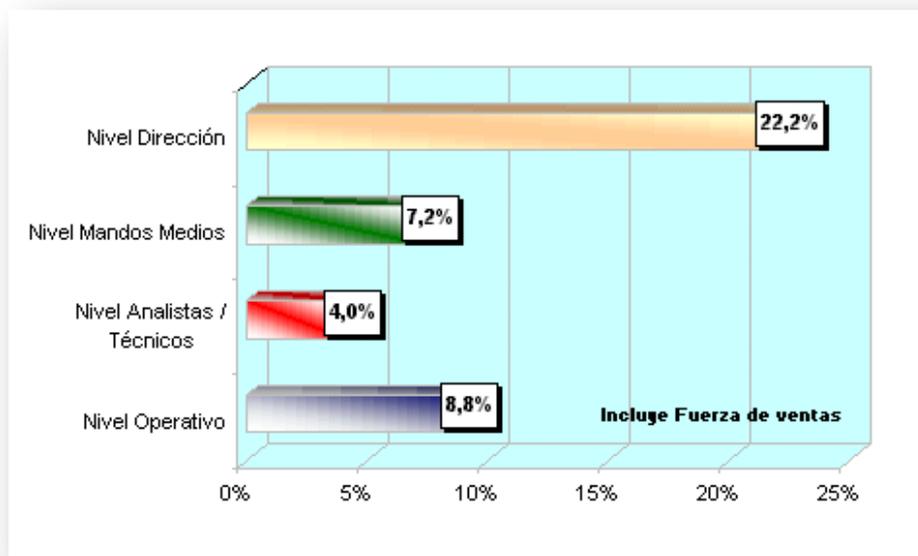
La tendencia de la última década marca un descenso del impacto del costo laboral en los costos operativos producto de la disminución de los salarios reales y los incrementos producidos en algunos rubros de los costos operativos tales como energía, materias primas, mantenimiento, logística, marketing, etc.

Otro factor que impulsó la baja del impacto del costo laboral fue la implementación de políticas de "tercerización de mano de obra" a través de contratistas y agencias de personal eventual cuyos valores pagados no están sujetos a los sistemas de aportes y contribuciones patronales.

Variabilización de los salarios

Haciendo una división entre salario fijo y variable, se detectan asignaciones variables que responden a premios por desempeño, gratificaciones, bonus por resultados, porcentajes de utilidades de la empresa entre otras, con el siguiente impacto porcentual respecto al salario fijo:

- **Nivel Operativo** (incluye fuerza de ventas): del 8 al 10% del salario fijo corresponde a asignaciones variables.
- **Nivel Analistas/Técnicos**: del 4 al 6% del salario fijo corresponde a asignaciones variables.
- **Nivel Mandos Medios**: del 7 al 8% del salario fijo corresponde a asignaciones variables.
- **Nivel Gerencial**: del 20 al 25% del salario fijo corresponde a asignaciones variables.



Brecha salarial interna

Existe otro factor que determina la estrategia de la política salarial y responde a la brecha salarial para los distintos niveles de la organización. De nuestros últimos estudios surge la siguiente escala promedio:

- **Un puesto de Nivel Analista/Técnicos** tiene un salario anual superior en un 40% a un puesto de Nivel Operativo.
- **Un puesto de Nivel Analista/Técnicos** tiene un salario anual superior en un 40% a un puesto de Nivel Operativo.
- **Un puesto de Nivel Mandos Medios** tiene un salario anual superior en un 75% a un puesto de Nivel Analista/Técnicos.
- **Un puesto de Nivel Gerencial** tiene un salario anual superior en un 255% a un puesto de Nivel Mandos Medios.

Esta escala proyectada a nivel organizacional, es decir tomando en cuenta la composición de la dotación permite establecer una ponderación muy importante al momento de considerar variaciones salariales y su impacto en el costo laboral total de la empresa.

Para concluir, evidentemente todas las organizaciones poseen una estrategia de posicionamiento de las compensaciones. En muchos casos se sustentan en el análisis de los salarios respecto al mercado, a través de las tradicionales encuestas de compensaciones.

Hoy esto no alcanza, se hace necesario implementar herramientas que permitan evaluar el costo laboral respecto a otras variables económicas, manejando una equidad interna alineada con el desempeño de los empleados y su impacto en la rentabilidad de la empresa.