

# LA IMPORTANCIA DE LA COMPARACIÓN SALARIAL

LOS CAMBIOS QUE SE HAN PRODUCIDO EN LAS PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS Y LA APARICIÓN DE DIFERENTES ALTERNATIVAS EN EL MUNDO DE LA COMPENSACIÓN HAN PROVOCADO UN CRECIENTE INTERÉS POR CONOCER CÓMO SON LAS POLÍTICAS SALARIALES DE OTRAS EMPRESAS.

VICTORIA GISMERA. CONSULTOR SENIOR DE PEOPLEMATTERS.

Durante los últimos años venimos hablando de la trascendencia de la compensación y la importancia del establecimiento de una adecuada política de retribución en las organizaciones, y se ha hecho evidente que las prácticas retributivas han ido cambiando. Hemos debatido y experimentado sobre la retribución por competencias, el broadbanding (estructura salarial basada en bandas anchas), la retribución flexible, los planes de incentivos a largo plazo (fórmulas variadas y diversas de participación en el capital como las denominadas stock options o planes de opciones de compra de acciones) y en general, planes de recompensa que se suponen más orientados a las necesidades y objetivos del negocio.

Estos cambios y la posibilidad de distintas alternativas en el mundo de la compensación han provocado en algunos profesionales de recursos humanos un creciente interés por conocer qué están haciendo otros y poder así establecer una comparativa que nos ofrezca datos objetivos sobre los niveles de competitividad de nuestra política salarial. Al mismo tiempo, si miramos al exterior siempre podremos encontrar algún hueco para la mejora y la actualización, y evitar la endogamia.

No obstante, quizá el problema no sea tanto encontrar la información, sino recopilarla y analizarla de forma adecuada, y, si alguien lo hace, discriminar entre las que cada día se publicitan y utilizar finalmente la que mejor



PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN DE LA COMPAÑÍA HAY QUE PREOCUPARSE PRIMERO DE DEFINIR LA FILOSOFÍA Y LOS PRINCIPIOS DE COMPENSACIÓN

se ajusta y responde a nuestra situación, a nuestros profesionales, a nuestro negocio, etc.

La teoría nos dice que para desarrollar la estrategia de compensación de la compañía hay que preocuparse primero de definir la filosofía y los principios de compensación, y teniendo en cuenta la cultura empresarial deseada y los objetivos de negocio de la organización, preguntarnos sobre lo que queremos recompensar y cómo queremos hacerlo.

Después hay que comparar nuestras prácticas y paquetes retributivos con los

del mercado, diseñar los planes de incentivos y de acuerdo con ello, establecer unos niveles salariales adecuados a nuestra organización. De todo este proceso, la comparativa de mercado parece ser el paso al que prestamos menos atención, el menos discutido de todo el proceso.

#### COMPARARNOS CON EL MERCADO EXTERNO

Obtener datos de compensación de mercado útiles, actualizados y fiables, sigue siendo muy importante. Para la dirección de la compañía todavía es vital la gestión

de los costes salariales y también lo es el hecho de adoptar las decisiones apropiadas de compensación basadas en los objetivos del negocio. Esto requiere una información de compensación de mercado rigurosa y relevante.

Sin embargo, una vez encontrado el estudio o estudios que mejor respondan a nuestros requerimientos, es igualmente importante –o más– el uso que hagamos de él. Abrir el libro y asumir que los puestos descritos son los mismos que los de nuestra organización porque se llaman igual, o no saber quiénes son las compañías participantes o cuántas informan sobre los diferentes elementos retributivos, o no analizar el rango estadístico de cada salario y por tradición, mirar sólo el dato de la media, o asumir

OBTENER DATOS DE COMPENSACIÓN DE MERCADO ÚTILES, ACTUALIZADOS Y FIALES, SIGUE SIENDO MUY IMPORTANTE

y no caer en prácticas de comparativa salarial poco rigurosas o descuidadas, nos ayudará a establecer y mantener niveles retributivos competitivos.

A la hora de realizar una comparativa salarial, seamos realistas y partamos del hecho de que los datos de las encuestas salariales no son una verdad absoluta. Esta realidad nos debe forzar a contrastar diversas fuentes, a comprobar la muestra de participantes, la metodología aplicada en el análisis de la información, la amplitud de la información mostrada sobre puestos, prácticas y datos salariales individuales, la represen-



UNO DE LOS GRANDES ERRORES EN COMPENSACIÓN PUEDE SER PENSAR QUE EL SALARIO FIJO ES LO QUE DEFINE NUESTRA POLÍTICA SALARIAL Y ASÍ, LO QUE NOS HACE COMPETITIVOS O NO

que lo que dice el estudio “es palabra de Dios”, son errores sobre los que deberíamos reflexionar más a menudo.

No siempre los estudios son tan completos como quisiéramos y, a pesar de la dificultad de encontrar el más adecuado, siguen siendo una herramienta muy útil para conocer qué es lo que está haciendo el mercado, cuáles son las tendencias y prácticas que se están desarrollando para puestos más o menos estandarizados. Realizar un análisis pormenorizado de esta información, matizándolo con otros puntos de referencia

tación estadística que sobre ello se hace, etc. y a la luz de esta información, interpretar los resultados.

Antes de pensar en el estudio que vamos a consultar, hagámonos dos preguntas clave: ¿con quién debemos compararnos, qué empresas pueden ser comparables con nosotros? ¿qué información necesitamos o queremos obtener?

**A. GRUPO DE COMPARACIÓN.** Una comparativa salarial es buena en tanto en cuanto las compañías de comparación son las adecuadas.

Preguntemos por los participantes. De qué sector son, qué tipo de negocio desarrollan, cuál es su volumen de negocio, su número de empleados, su diversidad de productos o servicios, su complejidad del negocio, su historia, el tipo de puestos de su estructura, su ubicación geográfica, etc.

El grupo de comparación que seleccionemos puede sesgar la información a la baja o, por ejemplo, al alza si éstas son mucho más grandes que la nuestra o consiguen resultados significativamente mayores a los nuestros. No pretendamos conseguir compañías que cumplan exactamente todas las variables antes propuestas. Cada compañía es única, seleccionemos aquellos aspectos clave que mejor nos definen y busquemos el grupo de comparación que mejor se ajuste.

Una vez seleccionada la muestra de empresas, ¿cuántas deben ser? El número dependerá de los elementos de comparación que seleccionemos. Cuanto más estrictos seamos al buscar empresas como la nuestra en todos los aspectos, menor será la muestra. Si el sector es clave y tan específico, como por ejemplo “parques acuáticos”, en un mercado en el que sólo existen tres o cuatro empresas del sector, ampliemos el espectro incorporando empresas de ocio u hostelería cuyo tamaño, volumen de negocio y/o diversidad las hagan comparables con la nuestra.

**B. INFORMACIÓN DE RETRIBUCIÓN.** En función de nuestra estrategia de compensación, nuestra capacidad de actuación y los resultados esperados, ¿qué información necesitamos?, ¿qué información es relevante?, ¿nos interesan sólo los salarios individuales por puesto o el detalle de las prácticas retributivas que existen en el mercado?

Podemos obtener información monetaria de incrementos salariales, de incentivos a corto o largo plazo, de beneficios sociales, de retribución en especie, de salarios por puesto, de compensación total o no monetaria sobre políticas de formación, planes de recompensa, horas extraordinarias, turnos, etc., o información general como previsiones macroeconómicas. La información que utilice-

mos debe ser un punto de referencia externo que nos ayude a tomar decisiones sobre:

- ▶ La competitividad de nuestros niveles retributivos frente a nuestro mercado de referencia. Dónde nos queremos posicionar.
- ▶ La inversión frente al gasto.
- ▶ La objetividad y transparencia de nuestras políticas.

Una vez lo tengamos claro, acudamos al mercado e investiguemos qué estudios salariales existen y cómo responden a preguntas como:

- ▶ La muestra de participantes del estudio, ¿incluye las empresas que nos interesan, competidores o compañías de comparación apropiadas según nuestros criterios?
- ▶ La información que nos interesa, ¿está recogida en el estudio (salario fijo, bonos, incentivos a largo plazo...)?
- ▶ ¿Es la muestra suficientemente amplia como para que podamos hacer cortes en función de sector o tamaño, por ejemplo?

Y muy importante: revisemos cuidadosamente la metodología aplicada, ya que puede influir en las decisiones que podamos tomar.

Siempre es recomendable elegir múltiples fuentes de información. Si utilizamos dos o tres estudios podemos contrastar la información que usemos y comprobar así si ésta es solvente. A la hora de utilizar la información presentada, esta revisión puede ayudarnos también a discriminar entre las encuestas y ponderar pesos distintos en función del análisis que queramos hacer.

Por ejemplo, si utilizamos dos o tres estudios para realizar un análisis individual de puestos, puede que para algunas posiciones éstos sean consistentes en cuanto al número de empresas que informan y los salarios de referencia. En este caso podremos otor-



gar el mismo peso al dato de cada encuesta.

Sin embargo, si para otros puestos alguno de los estudios presenta un número de empresas reducido en comparación con los demás que nos hace dudar de la fiabilidad del dato, podemos ponderar de forma distinta la información de los tres estudios y dar más peso a aquellos que nos parezcan más representativos. Otra opción podría ser quedarnos con la referencia de los dos más fiables, o buscar una tercera encuesta que complete la información de forma más sólida.

#### DEFINICIÓN DE LA FILOSOFÍA DE COMPENSACIÓN

Una vez que sabemos el rango salarial que el mercado paga a cada puesto, ¿qué valor estadístico queremos utilizar como referencia frente al mercado?

Cuando definimos nuestra filosofía de compensación definimos donde queremos posicionarnos, si queremos pagar en línea con el mercado (la mediana), por debajo (primer cuartil) o por encima (ter-

cer cuartil). No obstante, no pensemos solamente en salario fijo, recordemos que el paquete de retribución total lo componen diferentes elementos. Revisemos la información que las encuestas ofrecen sobre el paquete de retribución. Uno de los grandes errores en compensación puede ser pensar que el salario fijo es lo que define nuestra política salarial y así, lo que nos hace competitivos o no. Si nuestra política salarial decide recompensar a nuestros empleados por encima del mercado y posicionarnos en un tercer cuartil, no pensemos automáticamente que aplicar un tercer cuartil al salario fijo supone aplicarlo a cada elemento del paquete retributivo (variable, beneficios, incentivos a largo plazo). Si hiciéramos la suma de cada elemento del paquete retributivo, el resultado sería una retribución directa que iría mucho más allá de ese percentil 75. Por tanto, es aconsejable comparar el nivel de la retribución directa con el mercado para asegurarnos de que el paquete global es razonable.

Si queremos diferenciarnos y establecer una política salarial agresiva no pensemos que necesariamente esa “agresividad” debe quedar reflejada en el salario fijo. Quizá es preferible una estrategia que ofrezca un salario fijo en línea con el mercado, en la mediana, con unos incentivos mucho más agresivos. Así, en momentos de incertidumbre en los que nuestros costes salariales se puedan disparar, podremos al menos congelar los salarios de un año a otro y ofrecer incentivos más comedidos, de tal forma que los niveles de salario dinerario total no excedan los niveles retributivos definidos en nuestra política de retribución.

A la hora de comparar las prácticas en retribución variable y analizar la competitividad de los bonos que ofrecemos, es importante considerar si el dato de mercado que se reporta es sobre niveles target u objetivo, o son niveles de bono conseguido o cobrado. Si la encuesta nos da información de ambos, al comparar nuestros datos puede que comprobemos que nuestra compañía está en línea con el mercado en cuanto a la posibilidad de bono a conseguir y, sin embargo, esté por debajo en cuanto al bono pagado. Para aclarar esta discrepancia habrá que preguntarse sobre el desempeño de nuestra compañía frente al de la muestra.

Si ofrecemos niveles de bono en línea con el mercado, pero éstos no se han conseguido, será porque nuestros obje-

tivos no se han conseguido como deberían o ¿es que nuestros objetivos son más agresivos y por lo tanto más difíciles de conseguir? En este caso, pensemos en cómo puede afectar el sistema de objetivos y los niveles de desempeño exigidos a la competitividad del paquete de retribución de nuestros empleados.

#### COMPARARNOS CON NOSOTROS MISMOS

Es posible que no queramos limitarnos a mirar sólo hacia fuera, ni depender exclusivamente de la comparativa de mercado para establecer los niveles salariales de los profesionales de nuestra compañía. En ese caso, podemos realizar, además, análisis internos. Este tipo de análisis son también cuantitativos en cuanto a que podemos obtener “un número”, aunque también dependen en gran medida de variables subjetivas. Podemos:

- ▶ **Revisar la equidad interna** para asegurarnos de que los niveles salariales son razonables y encajan con la cultura, estrategia y estructura organizativa de la compañía.

El propósito de un análisis de equidad interna es comparar los salarios entre puestos, ocupantes y/o grados o bandas

salariales dentro de la compañía y determinar si las diferencias son lógicas o razonables. El resultado entonces, se analizará de forma subjetiva, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ▶ La estrategia y cultura de la compañía, ¿las dependencias internas son razonables y justifican las diferencias salariales?
- ▶ Las personas con similares niveles de responsabilidad, competencias y experiencia, ¿están siendo pagados de igual forma?
- ▶ ¿Están siendo mejor recompensadas aquellas personas que demuestran un desempeño superior a la media? ¿Se nota diferencia con los que consiguen pobres resultados?
- ▶ ¿Existen inequidades entre unidades de negocio o departamentos?

El objetivo de este análisis no es tanto comparar la práctica del pago diferencial de nuestra compañía con la forma en que lo hace nuestro mercado de referencia. No existen enfoques mejores ni peores. Serán buenas aquellas prácticas que mejor respondan a la estrategia y cultura de la compañía.

- ▶ **Tener en cuenta el impacto del desempeño.** El nivel salarial también debe considerarse en el contexto de negocio y consecución de resultados de la compañía, sobre todo cuando hablamos de salarios de alta dirección. Comparemos el paquete de compensación y los niveles de desempeño de unos ejecutivos frente a otros para comprobar así si estamos pagando razonablemente en función de la consecución de objetivos.

A pesar de las críticas y de las dudas, la comparativa salarial continúa siendo una herramienta muy útil para la toma de decisiones en el ámbito de la compensación, a pesar de no ser perfecta. Si nuestras decisiones se basan en un análisis comparativo, además del dato del estudio, enriquezcámoslo con sentido común y algún otro análisis a nuestro alcance. Así será más fácil tomar la decisión adecuada.

«La importancia de la comparación salarial». © Ediciones Deusto.

## ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA

El propósito de un análisis de equidad interna es comparar los salarios entre puestos, ocupantes y/o grados o bandas salariales dentro de la compañía y determinar si las diferencias son lógicas o razonables. El resultado entonces, se analizará de forma subjetiva, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ▶ La estrategia y cultura de la compañía, ¿las dependencias internas son razonables y justifican las diferencias salariales?
- ▶ Las personas con similares niveles de responsabilidad, competencias y experiencia, ¿están siendo pagados de igual forma?
- ▶ ¿Están siendo mejor recompensadas aquellas personas que demuestran un desempeño superior a la media? ¿Se nota diferencia con los que consiguen pobres resultados?
- ▶ ¿Existen inequidades entre unidades de negocio o departamentos?

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9085 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)