



Victoria Gismera,
Directora, y **Luis Ustarroz,** Consultor Senior, de PeopleMatters.

Poner precio a un puesto de una organización no es una tarea fácil ¿Cuánto debería ganar un director en nuestra compañía? ¿Cuánto podemos ofrecer en una oferta de trabajo? ¿Debemos retribuir más a los puestos codiciados en el mercado?

Dar respuesta a todas estas preguntas es nuestra responsabilidad como profesionales dedicados a las personas. Nos enfrentamos a estas cuestiones todos los días y debemos ser capaces de tomar decisiones sólidas, fuertemente argumentadas que sigan la estrategia de negocio, respeten nuestra política retributiva y den respuesta a la situación actual del mercado.

Para determinar la retribución que debería tener un puesto podemos utilizar el método conocido como *Market Pricing*, es decir, acudir a las tarifas de mercado para orientarse y establecer una retribución para los puestos de la compañía. Se trata de mirar fuera para informarse y tomar decisiones con mayor solidez. En ningún caso acudimos al mercado para copiar automáticamente lo que otros hacen. Es importante tener presente que el mercado informa pero es la compañía la que toma decisiones conforme a su filosofía, cultura, valores, estrategia y situación en la que se encuentre.

A lo largo de este artículo nos centraremos en el valor del puesto, cuál es su contribución y cuánto estamos dispuestos a pagar por él. No entraremos en la contribución de sus ocupantes (desempeño, competencias o condiciones personales) que, dentro de la gestión retributiva, formarían parte de un proceso diferente.

Podemos resumir los puntos clave que deben tenerse en cuenta a la hora de fijar la retribución de los puestos en los siguientes:

Gestión del cambio



ESTRATEGIA NEGOCIO Y LA FILOSOFÍA DE RECOMPENSA

En cualquier decisión que tomemos desde Recursos Humanos debemos tener presente, en primer lugar, el negocio, a qué nos dedicamos, qué productos ofrecemos y de dónde obtenemos los ingresos. También debemos conocer la estrategia de la compañía, qué objetivos debemos cumplir a corto, medio y largo plazo.

La estrategia corporativa nos guiará para definir la estrategia de capital humano: qué talento disponemos, de cuál carecemos, cuál es nuestro mercado laboral y qué tenemos que hacer para atraer, motivar, retener y fidelizar a nuestra gente.

Una vez tengamos la estrategia de capital humano definida, seremos capaces de establecer la filosofía de recompensa (declaración de cómo queremos pagar en nuestra orga-



Competitividad salarial: Pongamos precio a nuestros puestos

nización) y la estrategia de recompensa (principios que guían el diseño, la implantación y la administración de los programas de recompensa).

Todo ello, nos permitirá tener un marco de referencia al que podremos acudir a la hora de tomar nuestras decisiones relativas a la política retributiva.

ANALIZAR, DOCUMENTAR Y NIVELAR LOS PUESTOS

El segundo paso consiste en conocer qué puestos tenemos en nuestra compañía y qué responsabilidades se les exige y desempeñan.

Deberemos analizar cuál es la misión de los puestos (su razón de ser), sus funciones principales, el número

de colaboradores a su cargo, la interacción con agentes internos o externos a la compañía, así como las principales magnitudes gestionadas (presupuesto de gastos, número de proyectos que lidera, etc.).

Una vez analizados y documentados los puestos podremos ordenarlos en niveles organizativos según su contribución. Se trata de establecer un orden o jerarquía interna conforme a los criterios importantes para nuestra compañía.

IDENTIFICAR PUESTOS DE MERCADO

El análisis, documentación y nivelación de puestos nos permite, en primer lugar, conocer los puestos de nuestra organización y, en segundo lugar, identificar los puestos de mercado asimilables. Son asimilables aquellos cuyo

contenido, misión y principales funciones son iguales o muy similares.

La teoría nos dice que para que un puesto de nuestra compañía se pueda equiparar con uno del mercado deben tener en común, al menos, el 70 por ciento de las funciones. Si el porcentaje fuera menor, los puestos no serían comparables y, por tanto, los datos retributivos de mercado no serán representativos.

SELECCIONAR MERCADOS COMPARABLES Y ESCOGER LAS FUENTES DE RECOGIDA DE DATOS

Si conocemos bien nuestro negocio y nuestra estrategia de capital humano seremos capaces de identificar el mercado con el que nos queremos comparar.

En este punto deberemos preguntarnos con quién competimos por el talento. Podemos compararnos con el mercado general (todos los sectores), un sector específico o una mezcla de los dos. Nuestra filosofía de recompensa marcará el posicionamiento respecto a mercado ¿debemos pagar por encima de mercado?, ¿por debajo?, ¿en línea?

Respecto a las fuentes de recogida de datos existen múltiples encuestas en el mercado. Debido a la rapidez del mercado laboral y a la aparición de puestos nuevos, cada vez es más común la realización de estudios *ad hoc* que recogen datos de puestos específicos en función a las necesidades de un sector en concreto.

Hoy en día también tenemos a nuestra disposición una gran cantidad de datos en encuestas gratuitas o a través de páginas web donde los usuarios comparan sus salarios. Ahora bien, al acudir a estas fuentes debemos ser prudentes y conocer en todo momento la metodología de recogida de datos y los posibles sesgos que existen.

ESTABLECER LA TARIFA DEL PUESTO

Llegados a este punto, donde ya tenemos nuestros puestos emparejados con sus homólogos del mercado, hemos seleccionado nuestro mercado comparable y tenemos las fuentes de recogida de datos, seremos capaces de realizar un análisis puesto a puesto.

Tendremos que estudiar los datos de las diferentes fuentes disponibles y asignar una tarifa o una retribución adecuada a cada puesto. Como ya indicamos anteriormente, no debemos copiar el mercado sino informarnos con él para tomar decisiones.

Para determinar qué retribución debemos asignar a un puesto es recomendable tener en cuenta las siguientes variables:

- *Filosofía y estrategia de recompensa.* Nos marca, entre otras cosas, los principios que debemos seguir, el posicionamiento de mercado a utilizar o si debemos priorizar la equidad interna o la competitividad externa.
- *Atender al contenido del puesto.* Debemos enfocarnos en sus funciones principales y responsabilidades. No caigamos en el error de homologar puestos de mercado basándonos únicamente en el nombre del puesto.
- *Mantener la objetividad.* Nos centramos en el contenido del puesto, no en sus ocupantes.
- *Selección de fuentes de calidad.* Trabajar con varias fuentes puede dar lugar a datos muy diferentes o incluso contradictorios. Debemos seleccionar fuentes fiables descartando aquellas dudosas o de las que no podemos explicar su origen. Para conocer su fiabilidad podemos fijarnos en la muestra de mercado utilizada, quiénes son los participantes, la metodología de recogida de datos, así como otra información relevante que dé solidez a la muestra utilizada.
- *Tener presente que no se trata de una ciencia exacta.* Trabajamos con datos cuantitativos pero no son verdades absolutas o soluciones definitivas. Estamos examinando prácticas y muestras, no podemos trasladar los datos automáticamente a la organización.
- *Mantener el rigor.* Debemos tomar decisiones respetando la metodología del *Market Pricing* y de los estudios de mercado. Evitemos tomar decisiones arbitrarias difícilmente argumentables.

Gracias al *Market Pricing* seremos capaces, no solo de establecer un precio a nuestros puestos, sino de argumentar de forma sólida nuestras decisiones retributivas frente a otros. Podremos identificar desajustes retributivos permitiendo una mejor gestión de los costes, facilitaremos la toma de decisiones en el diseño de estructuras retributivas y, además, estaremos al día de las tendencias retributivas. En definitiva, podremos contribuir en nuestra compañía generando la confianza y seguridad que merece un proceso tan delicado e importante como el de poner precio a nuestros puestos. ■