

Entendiendo las estructuras salariales múltiples

¿Por qué algunas compañías tienen más de una estructura salarial? ¿Cuáles son las necesidades de negocio que hacen necesaria más de una única estructura?

Determinando el número de estructuras salariales

Para determinar si una organización debería tener más de una estructura salarial, es necesario examinar los siguientes puntos:

- ¿Cuál es la diversidad de puestos encontrados dentro de la compañía y en cuánto varía el contenido de dichos puestos?
- Los puestos pueden variar por área funcional (por ejemplo: enfermería, ingeniería, mantenimiento). Si un área funcional requiere habilidades especiales (hot skills) o si la compañía ha determinado que un área funcional tiene mayor valor, entonces tendría sentido el uso de múltiples estructuras salariales.
- Los puestos pueden variar según el nivel del puesto (por ejemplo: administrativo, supervisor, ejecutivo). Basándose en las curvas de aprendizaje, responsabilidad y habilidad en la toma de decisiones, es posible construir múltiples estructuras.
- ¿Qué posibilidades de nivelación o gradación pueden darse?
 - Puestos de cadena de montaje, negociados con los sindicatos, estarían en una estructura de incremento automático.
 - Puestos administrativos pueden ser evaluados utilizando un sistema de puntos y factores.
 - Puestos de gestión pueden evaluados usando un enfoque de mercado.
- ¿Cómo puede manejar la organización la equidad interna versus la competitividad externa?
 - Para equilibrar la equidad interna con la competitividad externa, pueden desarrollarse estructuras salariales diferentes con el fin de mantenerse competitivo (por ejemplo: enfermería, IT y puestos con habilidades especiales).

- ¿Qué es la cultura empresarial y cómo afecta al número de estructuras salariales necesarias?
- ¿Cuáles son los objetivos y filosofía de negocio? También hay que considerar la filosofía de compensación, el ámbito geográfico, las unidades de negocio y las oportunidades de desarrollo de carrera y promoción de la compañía.

Ejemplo

Un ejemplo de tres estructuras salariales y su relación entre ellas:

- La estructura del colectivo de Administrativos, Técnicos y Operarios es relativamente plana para corresponderse con la curva de aprendizaje necesaria para esos tipos de posiciones.
- La pendiente de la estructura de Profesionales/Mandos Intermedios es más pronunciada que la del colectivo de Administrativos, Técnicos y Operarios debido a las responsabilidades de cada posición. Además la base de la estructura de Profesionales/Mandos Intermedios suele comenzar en el punto medio de la estructura de Administrativos, Técnicos y Operarios para ilustrar el solape y posiblemente la progresión retributiva.
- La pendiente de la estructura de Dirección tiene el mayor nivel de aceleración debido a los retos y responsabilidades de estas posiciones, y al valor de mercado. En este caso, el mínimo de esta estructura está próximo al punto medio de la estructura de Profesionales/Mandos Intermedios para ilustrar el solape y posiblemente la progresión retributiva.

Encontrando el ajuste correcto

No todas las compañías definirán múltiples estructuras. En el ejemplo, la organización decidió tener tres estructuras basándose en el nivel del puesto, pero para otras compañías puede no tener sentido. La decisión de usar estructuras múltiples dentro de una compañía está basada, generalmente, en la filosofía de negocio y de compensación y en cómo la empresa está organizada.

