

Conocer el mercado facilita el camino

Victoria Gismera, Directora de PeopleMatters y Marta del Olmo, Consultor Senior de PeopleMatters.

La mayoría de las empresas, independientemente de su sector de actividad, utilizan toda la información de mercado que tienen a su alcance para medirse con su competencia. Si echamos un vistazo a cualquier estrategia de negocio todas ellas ponen mucho énfasis en estar a la altura de sus competidores. Sin embargo, un área de competición a menudo olvidada es la retribución de los colaboradores.

No obstante, convendría prestar más atención a este aspecto porque es probable que a medida que la economía se vaya recuperando, a los mejores profesionales les surjan nuevas oportunidades y tengan muchas más ofertas entre las que elegir. Para poder anticiparse a éste y otros escenarios, es importante conocer qué está pasando en el mercado retributivo para ser capaces de atraer, motivar y retener el talento crítico que la organización necesita.

Los estudios salariales son una de las herramientas más importantes para definir y gestionar una estrategia retributiva competitiva. En ellos participan un gran número de empresas para determinar los niveles retributivos de diferentes categorías profesionales, generalmente segmentados por ubicación geográfica, aunque también existen

estudios por industria y específicamente para niveles ejecutivos.

Para seleccionar el mejor estudio es importante tener en cuenta las fuentes de reclutamiento de cada organización particular: ¿en qué mercado están los empleados que contrata?, ¿a qué mercados y empresas se van? Por ello, no siempre el mercado en el que se compete en términos de productos y servicios coincide con el mercado de referencia en cuestiones retributivas.

En ocasiones no hay encuestas disponibles en las que participen exactamente el conjunto de empresas con las que una organización se quiere comparar o el estudio presente exactamente la información que se quiere obtener.

En estos casos, es recomendable hacer estudios ad-hoc, como patrocinadores o como participantes.

Colaborar en estudios salariales ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas y eficaces en cinco aspectos fundamentales de su política retributiva:

- Garantizan que se paga a los empleados de una manera competitiva. Los estudios retributivos



proporcionan información sobre la evolución de los salarios y permiten detectar movimientos de mercado en determinados puestos que puedan ser críticos. Adicionalmente, resultan fundamentales cuando se quieren implantar nuevas políticas retributivas porque ayudan a identificar tendencias.

- Facilitan el diseño de estructuras salariales o el ajuste de la existente. Realizar estas tareas sin datos de mercado es tener la mitad de la información en la toma de decisiones para la gestión salarial, los incrementos anuales o el posicionamiento de los puestos dentro de la organización.
- Permiten mayor control de costes porque ayudan a identificar aquellos puestos que están retribuyéndose por encima o por debajo de mercado, al mismo tiempo que permite a la organización ser más justa con todos los empleados.
- Generan confianza y seguridad en el modelo retributivo frente a otros, ya sea con el Comité de Dirección o con el Consejo de Administración.
- Permiten a las compañías líderes ser un buen jugador en su mercado. No importa lo competitiva que sea una industria, siempre se obtienen

mejores resultados cuando se colabora con otros. Adicionalmente, compartiendo los datos de la compañía, se anima a otras organizaciones a hacer lo mismo y así entre todos se contribuye a tener información lo más precisa posible.

En contra de lo que muchas veces se piensa, participar en encuestas salariales con otras empresas no revela la estrategia retributiva de una compañía concreta.

Por un lado, porque son tratados de forma agregada por profesionales que garantizan la confidencialidad de los participantes, y por otro, porque puede haber dos empresas compitiendo en un mismo mercado con estrategias de compensación total muy diferentes: una puede querer ser líder salarialmente hablando retribuyendo por encima de mercado y otra preferir situarse dinámicamente en línea o por debajo de mercado y potenciar otros elementos del paquete retributivo como formación y desarrollo profesional.

Por tanto, compartir información retributiva para conocer el mercado facilita a las organizaciones la definición de políticas de compensación acordes a la coyuntura laboral en la que se desenvuelven y a las estrategias de negocio de cada compañía.