

## RETRIBUCIÓN

Las estructuras salariales han dado la posibilidad de diseñar y gestionar las distintas políticas retributivas en consonancia con las necesidades del negocio y el entorno de las organizaciones. En la actualidad, la gran velocidad del mercado exige modelos organizativos ágiles donde se premia la flexibilidad, la adaptación y la rapidez de reacción.

Los expertos de PeopleMatters explican en profundidad los nuevos retos que el entorno reclama a las políticas salariales y cómo afrontarlos para fomentar una retribución justa y competitiva.



# ESTRUCTURAS SALARIALES

## Ajustes a las nuevas realidades

LUIS USTÁRROZ, Consultor Senior de PeopleMatters

VICTORIA GISMERA, Directora de PeopleMatters

**H**oy en día vivimos en un entorno cambiante y como profesionales de gestión de personas debemos tener presente que la adaptación a las nuevas realidades es fundamental. El entorno laboral actual está exigiendo modelos organizativos ágiles, flexibles y que se puedan adaptar rápidamente a las nuevas exigencias del entorno.

Estos cambios no deben ser ajenos a una de las herramientas más populares y a la que recurrimos con más frecuencia, especialmente en el mundo de la recompensa: las estructuras salariales. Esta herramienta tan práctica y común en las organizaciones de todo el mundo también debe adaptarse a las nuevas realidades.

La estructura salarial es una herramienta de gestión retributiva que consiste en establecer una serie de rangos o bandas que marcan la retribución máxima y mínima recomendada para los puestos de una organización. Los puestos se agrupan en los rangos considerando el valor que aportan a la compañía (valor interno), el valor reconocido en el mercado (valor externo) o una mezcla de ambos (equilibrio entre valor interno y externo).

Las estructuras salariales nos han permitido diseñar y gestionar políticas retributivas acordes a las necesidades estratégicas del negocio y el entorno. Gracias a las estructuras salariales somos capaces de:

- Diseñar bandas que establezcan los límites retributivos para cada puesto en nuestra organización, esto es, determinar la retribución mínima y máxima que estamos dispuestos a pagar en cada caso.
- Localizar la posición de cada empleado y trabajar su progresión salarial dentro de la banda y la estructura.
- Identificar puntos extremos, es decir, aquellas retribuciones situadas fuera de las bandas establecidas, por encima del máximo o por debajo del mínimo.
- Medir costes y enfocar mejor dónde debemos hacer los esfuerzos retributivos.
- Justificar y argumentar los acciones o movimientos salariales.
- Facilitar la toma de decisiones retributivas, su argumentación y posterior comunicación.

Para el diseño de estructuras salariales las organizaciones tienen en cuenta su situación particular (su entorno, la estrategia corporativa, la estrategia de Recursos Humanos, la cultura, etc.) por ello no existe un único modelo de estructura salarial.

Entre la tipología de estructuras salariales podemos encontrar aquellas de bandas estrechas propias de organizaciones rígidas con muchos niveles organizativos en las que las progresiones de carrera se realizan prácticamente de forma automática. Por el contrario, también existen estructuras de bandas anchas propias de organizaciones más planas con pocos niveles organizativos donde se quiere fomentar la flexibilidad y el desarrollo más horizontal sin necesidad de cambiar de nivel. Asimismo, podemos encontrar aquellas estructuras basadas en familias profesionales, las diseñadas teniendo en cuenta la antigüedad o aquellas creadas con un enfoque puro de mercado.

Como se puede observar todas las tipologías de estructuras salariales tienen en común una regla: están basadas en una jerarquía. Miden la contribución de los puestos para clasificarlos posteriormente en un orden de niveles.

Pues bien, las reglas del juego están cambiando. El entorno laboral está variando significativamente. La velocidad del mercado exige modelos organizativos ágiles donde se premia la flexibilidad, la adaptación y la rapidez de reacción.

Se está hablando de organizaciones líquidas con grupos de trabajo flexibles donde lo importante no es la jerarquía, sino el objetivo que debe conseguir el equipo de trabajo. Una vez se cumple el objetivo por el que se ha creado el equipo, éste se disuelve, y se forman otros nuevos. En estas organizaciones los roles que juega cada persona cambian continuamente. El encargado de desempeñar el rol de líder del

**Para el diseño de estructuras salariales las organizaciones tienen en cuenta su situación particular (su entorno, la estrategia corporativa, la estrategia de Recursos Humanos, la cultura, etc.) por ello no existe un único modelo de estructura salarial •**

proyecto mañana puede ser el responsable del seguimiento o el diseñador de los productos finales. Surgen movimientos horizontales, el crecimiento no es únicamente vertical (subir niveles en el organigrama), sino que se producen movimientos transversales entre equipos y áreas.

¿Cómo podemos reaccionar ante esta situación desde nuestro rol como profesionales de recompensa? Si bien es cierto que no existe una respuesta única para todas las organizaciones, sí que podemos afrontar este reto tomando una serie de medidas. El nuevo entorno requiere políticas salariales capaces de:

- **Responder a la flexibilidad organizativa.** Debemos adoptar modelos flexibles que permitan evolucionar de la jerarquía tradicional a estructuras menos formales. Tendremos que estar preparados para retribuir en función a la contribución o rol desempeñado por cada persona. Rol que en muchas ocasiones podría cambiar varias veces en cortos periodos de tiempo.
- **Discriminar lo suficiente como para que los profesionales con alto desempeño se sientan valorados,** pero no tanto como para generar situaciones de conflicto interno.
- **Gestionar la creación de gaps salariales entre personas en el mismo puesto/rol.** Romper con los equipos y jerarquías tradicionales ocasionará diferencias retributivas entre personas que ocupan el mismo puesto. Debemos estar preparados para controlar estas dispersiones y poder argumentarlas conforme a nuestros principios retributivos.
- **Tener presentes los cambios del mercado.** Debemos conocer datos retributivos de mercado a pesar de la rapidez con la que cambian. Adicionalmente, los cambios del entorno supondrán la creación de puestos nuevos en las organizaciones, incrementando la dificultad de encontrar puestos asimilables con los que realizar la comparativa de mercado.
- **Adaptarse a organizaciones con dos velocidades.** Los cambios no tienen por qué afectar a la totalidad de la organización. Esto ocasionará la convivencia de estructuras tradicionales (jerarquía y niveles tradicionales), con estructuras novedosas (falta de estructuras formales, cambios continuos en los roles, etc.).



No se trata de descartar totalmente las estructuras salariales tal y como las venimos conociendo, ya que aún mantienen su validez y utilidad. Más bien se trata de que nosotros, como profesionales de gestión de personas, seamos capaces de prever y estar preparados para los cambios.

En definitiva, nuestra misión debe resumirse en garantizar los principios básicos y las buenas prácticas de la recompensa: fomentar una retribución justa y competitiva a nuestros empleados recompensando su compromiso, enfocándoles a los logros y vinculando los intereses de la compañía con las personas que la forman. ]

**Debemos adoptar modelos flexibles que permitan evolucionar de la jerarquía tradicional a estructuras menos formales. Tendremos que estar preparados para retribuir en función a la contribución o rol desempeñado por cada persona. Rol que en muchas ocasiones podría cambiar varias veces en cortos periodos de tiempo •**