

El justo equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa

Un objetivo común para los profesionales de compensación es desarrollar programas que sean internamente equitativos y externamente competitivos.

¿Qué quiere decir esto exactamente? ¿Y por qué se tiene que cuidar?

Estos términos hacen referencia a dos de los elementos más visibles de cómo los empleados perciben la equidad o justicia de los programas de compensación de la compañía. **La equidad interna** es la noción de que los empleados serán pagados de acuerdo al “valor” que la compañía otorga a su puesto dentro de la organización. El valor de cada puesto está habitualmente determinado por algún tipo de proceso de valoración de puestos y su posterior agrupación en grados, bandas u otras categorías. Los puestos de un mismo grado o banda son generalmente considerados de igual valor para la compañía y por ello comparten un mismo rango salarial. **La competitividad externa**, como el término indica, está más centrada en aspectos de fuera de la organización y responde al deseo de establecer rangos salariales que permitan atraer y retener a las personas teniendo en cuenta lo

que podrían ganar en otra empresa.

Se debe considerar estos términos como dos extremos de un continuo. En el extremo de la equidad interna, los criterios de valoración de puestos (ej. Destrezas, esfuerzos, responsabilidad, condiciones de trabajo) son los que determinan la forma en la que los puestos son valorados y agrupados, sin considerar los rangos salariales que el mercado paga por el puesto. Así, es posible que dos puestos de trabajo con niveles retributivos de mercado muy distintos, puedan acabar en el mismo grado. En el otro extremo, la competitividad externa presta especial atención a lo que el mercado paga a cada puesto, y éstos son ordenados y agrupados sin tener en cuenta factores internos. Por lo general, en estos casos, los salarios de mercado son el único criterio en el proceso de valoración de puestos.



Si bien esto representa los extremos, la mayoría de las organizaciones tienden a operar en algún lugar a lo largo del continuo entre los dos extremos. En ello radica el habitual malabarismo que debe realizar cada organización, ya que cada enfoque trae consigo ciertas ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, una completa indiferencia a las referencias salariales de mercado en las bandas salariales internas puede producir que se establezcan salarios que no se parezcan a cómo están pagando los competidores, con consecuencias sobre las tasas de rotación de empleados por salarios insuficientes, o sobre los costes salariales por sobrepago. En el otro extremo, los programas de compensación que establecen los salarios basándose sólo en los niveles de mercado, corren el riesgo de pagar sueldos altos a puestos de trabajo aparentemente sin importancia, o llegar a situaciones en las que los subordinados pueden estar ganando más que sus supervisores. Para hacer frente a estos problemas potenciales, es común incorporar ciertos pasos en el proceso. En las organizaciones con el foco en la equidad interna, los datos de mercado también son recopilados y analizados para desarrollar rangos salariales. Así, los datos de mercado para los puestos evaluados se examinan y

cualquier valor atípico dentro de un mismo grado es revisado y si es necesario, se posiciona en otro grado. Las empresas que ponen el foco en la competitividad externa, realizan una revisión de la estructura organizativa y las líneas de reporte para asegurar que la posición relativa de un puesto en comparación con otros internamente tenga sentido.

Las organizaciones exitosas operan a lo largo de este continuo. Cada organización debe revisar sus estrategias de negocio y de capital humano para determinar la posición de mercado que tenga más sentido para ella.

Kerry Chou, CCP, CBP, GRP, CSCP, CECP, WorldatWork Senior Practice Leader. (Workspan)
Traducido por PeopleMatters



El equipo de PeopleMatters lleva más de 20 años ayudando a gestionar el equilibrio necesario entre **equidad y competitividad**
¡Escríbenos y te contamos cómo!
informacion@peplematters.com