

## Prácticas

En retribución,  
¿es bueno compararse sólo  
con los competidores?

Laura Rodríguez Monasterio,  
Consultora de Peoplematters.



Una de las iniciativas de *benchmarking* más extendidas en el ámbito de RR.HH. es la participación y la posterior utilización de los estudios retributivos de mercado que ofrecen las diferentes consultoras. Son muy comunes los estudios generales, los sectoriales y, por último, los estudios a medida o “ad hoc”. Esta última práctica es utilizada por las compañías como una simple referencia de cara a la contratación y a las revisiones salariales, o bien para tener una estructura retributiva de niveles basada en mercado. Son mayoría las empresas que comparan la retribución de sus empleados con determinados *benchmark* de mercado. Generalmente se intenta que la muestra con la que realizamos la comparación reproduzca lo más fielmente posible nuestro sector de actividad y, a ser posible, que estén representados nuestros competidores directos. ¿Es esto lo más adecuado?

Hagámonos algunas reflexiones. Primero, algo obvio: incluir sólo organizaciones del mismo sector, o de similar tamaño, hace perder representatividad a la muestra. Pero aparte de esto, lo que debemos preguntarnos es: mis competidores en el negocio ¿son exactamente mis competidores en el mercado laboral? Recordemos que si hablamos de retribución no estamos hablando de cuota de mercado, sino de competencia por el talento. Puede que nuestro mercado en cuanto a personas y capacidades, por razones estratégicas o de posicionamiento como empleador, no coincida con nuestro sector de actividad. Otra cuestión, por tanto, sería ¿de dónde selecciono y a dónde se va la gente que deja mi empresa?

Dependerá de los puestos que me preocupan en cada momento. Siempre habrá

puestos específicos de sector, sobre todo en ámbitos técnicos, pero respecto a los de soporte administrativo: un jefe de contabilidad, un técnico de RR.HH., especialistas de ventas, mandos medios en muchas áreas e, incluso, puestos directivos de áreas de apoyo al negocio, ¿deben tener experiencia en nuestro sector o más bien tener talento demostrado en cualquier campo?

Por último, la retribución es solamente uno de los factores a considerar en la atracción y retención del talento, pero entonces, ¿por qué no miro además cómo retribuyen (y no solamente desde el punto de vista de niveles, sino también de prácticas y políticas) las organizaciones que año tras año aparecen en los primeros lugares de los rankings de atractivo como empleador?

En definitiva, a la hora de seleccionar qué estudio es el que mejor responde a mis necesidades a la hora de comparar mi retribución con la tendencia del mercado, primero, se debe ir a criterios amplios, para que la muestra gane en representatividad general. Segundo, deberemos considerar puestos analizados, competencia en el mercado laboral, calidad y otros factores, y llegar a una referencia comparativa que no tiene por qué responder a los mismos criterios que los utilizados para hacer un *benchmarking* de empresas con mejores prácticas en producción, distribución u otro aspecto de negocio. Por último, deberíamos poner especial atención en las referencias que manejamos y tratar de innovar en este campo de cara a no facilitar la distorsión del mercado. )

Información elaborada por:

peoplematters



# UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

## “La mejor oferta formativa de Especialización en RR.HH”

### Diploma Oficial de la Universidad Complutense de Madrid 4 Cursos Superiores en Modalidad a Distancia (e-Learning)

#### Gestión, Planificación y Evaluación de la Formación en la Empresa

Duración: 120 h.  
Fecha de Inicio: 25 de marzo de 2008  
Fecha de Finalización: junio de 2008



Modalidad a Distancia  
(e-Learning)

#### Administración de Personal en la Empresa

Duración: 120 h.  
Fecha de Inicio: 25 de marzo de 2008  
Fecha de Finalización: junio de 2008



Modalidad a Distancia  
(e-Learning)

#### Gestión de las Relaciones Laborales en la Empresa

Duración: 120 h.  
Fecha de Inicio: 25 de marzo de 2008  
Fecha de Finalización: junio de 2008



Modalidad a Distancia  
(e-Learning)

#### Diseño y Gestión de Políticas y Sistemas de Retribución en las Empresas.

Duración: 120 h.  
Fecha de Inicio: 25 de marzo de 2008  
Fecha de Finalización: junio de 2008



Modalidad a Distancia  
(e-Learning)

Información e Inscripciones (Vanesa Peña)

Teléfono: 91 360 50 99, Fax: 91 360 45 21, email: [formacion@globalestrategias.es](mailto:formacion@globalestrategias.es),  
web: [www.globalestrategias.es](http://www.globalestrategias.es)

Organizado por:

Con la Colaboración de:

Portales Oficiales:



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID

Medio de Comunicación Oficial:

