

Disyuntivas estratégicas: retener vs. “dejar ir”

Equidad interna vs. competitividad externa

■ Por María Pía Barragué y Ana Miguel, Departamento de Consultoría de Advice

A la hora de diseñar la estructura salarial de nuestras organizaciones es necesario tener en cuenta dos aspectos: la equidad interna y la competitividad externa. Cuando ambas apuntan hacia el mismo lado, el diseño de estructura se hace de manera más fluida, pero, ¿qué pasa cuando equidad interna y competitividad externa entran en conflicto?

Equidad interna

La equidad interna consiste básicamente en ordenar y darle un valor a los diferentes puestos que existen en la organización de acuerdo al impacto que cada uno tiene en su negocio. El concepto de equidad radica en que todos los cargos serán medidos por la misma vara, es decir, se toman en cuenta los mismos factores para medir la importancia relativa.

Al hablar de equidad interna nos referimos a los cargos y no a las personas que los ocupan, por lo que no se debe tomar en cuenta las características personales de los ocupantes, sino los requerimientos, naturaleza y condiciones de las responsabilidades asignadas al cargo en sí mismo y en función de la estructura de la empresa.

No tomar en cuenta la equidad interna a la hora de diseñar la estructura salarial tiene un impacto alto en la gestión de los recursos humanos de las empresas. Por un lado, desarrolla oportunidades de decisiones salariales poco estratégicas, basadas en percepciones subjetivas y poco fundadas. Asimismo, contribuye a que los trabajadores perciban la manera en que se pagan los salarios como “injusta”, disminuyendo su motivación, afectando el clima organizacional y la productividad.

Competitividad externa

A grandes rasgos y de manera general, el concepto de competitividad es bastante amplio y puede asumirse desde múltiples aristas.

Podría decirse que si una organización paga menos de lo que se establece en el mercado laboral (ubicándose inclusive debajo de un percentil 20), corre el riesgo de no poder retener a sus talentos y de tener altos niveles de rotación de personal. Esto no necesariamente es un factor negativo si se contempla este elemento como parte de la estrategia de gestión del negocio de esa empresa. Más allá de esto, una organización con bajos niveles de remuneración, puede ser asimismo competitiva si ofrece valor agregado para sus empleados, como ser: desarrollo de experiencia laboral, prestigio y estatus social asociado a la marca, beneficios y posibilidades de crecimiento profesional.

Asimismo, si una organización paga mucho más de lo que se establece en el mercado laboral (ubicándose por encima de un percentil 80), tendrá costos salariales que deberán ser acompañados con la realidad de su negocio para mantener rentabilidad, lo que implica el riesgo de tener que desvincular personal en contextos de crisis económicas y baja operativa.

Cada vez más las empresas están teniendo en cuenta las tendencias del mercado laboral, para lo cual utilizan diferentes herramientas como pueden ser encuestas de remuneración, estudios específicos realizados por consultoras, análisis de expectativas económicas de candidatos e inclusive alianzas estratégicas entre principales competidores.

La postura que tomen las empresas frente a la información disponible, solamente dependerá de los tomadores de decisión y de la estrategia que se adopte; es decir, si quieren pagar por encima, por debajo, en la media o en la mediana de lo que pauta un mercado laboral cada vez más dinámico.

Habiendo expuesto la importancia de cada uno de estos aspectos, cabe preguntarnos: ¿qué sucede cuando equidad interna y competitividad externa entran en conflicto? Teniendo en cuenta que el mercado laboral es dinámico y cada vez más competitivo, es frecuente que estos aspectos entren en conflicto y en este sentido pueden plantearse dos escenarios diferentes:

Conflicto 1:

Existencia de cargos que dentro de la empresa tienen cierta importancia relativa en función de la estrategia de negocio, aunque esta no se vea reflejada en el mercado laboral, ya que hay mucha oferta de postulantes para esa posición y poca demanda. Por ejemplo:

Cargo	Valuación-Puntaje	Mercado
Asistente contable	1000	Hay más demanda que oferta de candidatos
Asistente social	1300	Hay más oferta que demanda de candidatos

En este caso, la empresa se ve enfrentada a la decisión de mantener o no la *equidad interna*, en función del mercado laboral. En cuanto a *competitividad externa* no se presenta mucha dificultad a la hora de retener talentos o buscar nuevos recursos para el Asistente social, pero su posición tiene más impacto estratégico en ese negocio.

Se deberán tener en cuenta las implicancias de dejar de lado la *equidad interna* o reconsiderar y revisar los criterios de valuación antes de tomar decisiones. Otra alternativa puede ser monitorear periódicamente el índice de competitividad de ambas posiciones, buscando el equilibrio estratégico.

Conflicto 2:

En coyunturas como la que estamos viviendo en este momento, en donde la tasa de desempleo es baja

(6,4%)¹, y es aún más baja en algunos sectores de actividad como, por ejemplo, Tecnologías de la Información (se habla de desempleo 0) o Administración y Finanzas, donde también es muy frecuente enfrentarnos a esta disyuntiva.

En este escenario, las empresas se enfrentan a un desafío a la hora de retener a algunos de sus talentos y a la hora de contratar aún más, ya que según estudios realizados por Consultora Advice, los candidatos poseen un nivel promedio de expectativas económicas que se ubica en un 15% - 20% por encima de lo que pauta el mercado laboral como promedio.

Frente a esta situación, la empresa no puede modificar toda su estructura salarial en función de lo que el mercado establece para cargos específicos. Por lo tanto, deberá tomar una decisión teniendo en cuenta, por un lado, la dificultad de retener y contratar y, por otro, la *equidad interna*: criticidad de la posición para cubrir en función del negocio sin olvidar

la coyuntura económica del país y el contexto.

En suma, es frecuente que las empresas se vean en-

frentadas al conflicto entre *equidad interna* y *competitividad externa*. Hoy en día, es más común que se vean enfrentadas a candidatos que poseen expectativas salariales con valores más elevados que los que resultarían de valuaciones internas.

La decisión que se tome dependerá del estudio puntual que se realice de las diferentes situaciones y de la estrategia que tome la empresa en lo referente a Recursos Humanos. ☹️

1. Fuente Instituto Nacional de Estadística – Tasa de Desempleo mayo 2011

