

# Estudio Retributivo de XEROX

Tutor Académico: Félix Alarcón

Alumno Noé Saceda

**“REDEFINIR LA POLÍTICA RETRIBUTIVA Y DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA GARANTIZAR LA EQUIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS, SU DESARROLLO Y RETRIBUCIÓN, PRESERVANDO LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD QUE PERMITAN AFRONTAR LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN EN UN NUEVO ENTORNO QUE EXIGE ATRAER Y RETENER A LOS PROFESIONALES CON MAYOR TALENTO”<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

## Índice

■ 1 Introducción .....	4
■ 2 Resumen.....	6
■ 3. Proceso de trabajo.....	7
■ 4. Consideraciones sobre la situación.....	8
■ 5. Análisis de la Responsabilidad.....	9
– 5.1 Mapa de Puestos	
– 5.2 Roles y elementos diferenciadores	
■ 6. Diagnóstico Retributivo.....	18
– 6.1 Equidad Interna	
– 6.2 Competitividad Externa	
– 6.3 Conclusiones	
– 6.4 Próximos pasos / Alternativas	
■ 7. Siguiendo Pasos.....	22
■ 8. Bibliografía.....	23
■ 9. Anexo: TFM Grupal.....	24

# 1. Introducción

El Trabajo de Fin de Máster que hemos realizado nuestro grupo de trabajo para la compañía Xerox España, filial de Xerox Corporation ha sido un proyecto de consultoría centrado principalmente en mejorar la imagen del departamento de RR.HH de la misma.

Xerox tiene su origen hace 75 años, cuando su fundador, Chester Carlson, crea un método para duplicar la información en papel. Este invento, denominado "*xerografía*", revolucionó la forma de compartir información y, en definitiva, de realizar el trabajo de oficina.

Hoy en día, Xerox, es una multinacional, con sede en Norwalk, Connecticut, Estados Unidos, y está presente en más de 180 países. En la actualidad, el legado de Carlson sigue ocupando el alma de la compañía. Tanto éste como su pasión por convertir una idea en negocio, se mantienen vigentes actualmente en los profesionales que conforman la firma, 75 años después de que se realizara la primera copia xerográfica.

Xerox lleva más de medio siglo siendo líder en tecnologías y servicios de documentación y continúa poniendo todo su empeño en la innovación. Gracias a la adquisición de Affiliated Computer Services, actualmente es la mayor empresa del mundo del sector de la gestión de documentación y procesos empresariales, y ofrece servicios que van desde las transacciones de reembolso de reclamaciones y de pago automatizado de peajes, hasta centros de atención a clientes y gestión de beneficios para los recursos humanos. La compañía está dedicada a la innovación, al servicio y a proporcionar a nuestros clientes la libertad para centrarse en lo que realmente importa: su negocio.

Nuestro proyecto se ha dividido en tres puntos fundamentales. En primer lugar hemos indagado en conocer a fondo la compañía, los departamentos que tiene, los diferentes puestos de trabajo que hay en ellos, que hace cada uno... En segundo lugar hemos recopilado la mayor cantidad de información acerca de lo que los empleados opinan sobre como el departamento de RR.HH actúa y finalmente nos hemos focalizado en presentar acciones al propio departamento encaminadas a mejorar su imagen.

Uno de los aspectos a destacar por parte de los empleados fue el desconocimiento general acerca de que es lo que hace el departamento de RR.HH. Por ello, hemos querido conocer a fondo el departamento, su relación con el negocio, observar la percepción de sus clientes internos (los empleados del resto de áreas), para posteriormente realizar un informe en el que les hemos hecho llegar no sólo aspectos de mejora en la parte final del mismo, sino las opiniones más generalizadas que hemos observado a lo largo de nuestro proyecto, para ayudarles a tomar medidas encaminadas a mejorar la percepción que los empleados de la compañía tienen acerca de su departamento de Recursos Humanos.

Una vez vista la parte grupal, me centraré en explicar la parte individual de mi trabajo. Inicié mis primeras prácticas en un departamento de selección (Catenon) en febrero del pasado año, pasando en junio por otro (Ernst&Young), hasta que finalmente en noviembre comencé un nuevo desafío para mi carrera profesional, como consultor (Hay Group - Kornferry). Dejé de hacer procesos de selección, para pasar a visitar a clientes, analizar contenidos organizacionales, estudiar modelos de valoración y retribución y en definitiva a tener una posición de negocio, dejando a un lado la de soporte.

Mi última experiencia profesional, en la que sigo embarcado actualmente, ha marcado un antes y un después en estrategia organizacional y me está dando una perspectiva muy amplia de hacia dónde se dirigen las compañías, cómo seleccionan, cómo desarrollan, cómo retribuyen, cómo evalúan y cómo lideran a sus empleados. Por ello he querido enfocar mi trabajo en un estudio organizacional y retributivo de Xerox. Para realizarlo voy a aplicar el modelo teórico de Hay Group a Xerox y expondré ideas que he aprendido durante mi estancia en dicha compañía, apoyándome para ello en material de la propia organización como bases de datos con información retributiva de otras

compañías y material didáctico que utilizamos en la misma para desarrollar proyectos y realizar análisis organizacionales.

## 2. Resumen

- Nuestro trabajo grupal ha puesto foco en los siguientes aspectos:
  - Conocer las principales tareas realizadas por el departamento de RR.HH (políticas y procesos).
  - Estudiar la estructura organizativa del departamento.
  - Analizar las funciones de los miembros del departamento.
  - Conocer las diferentes iniciativas de la compañía desarrolladas por RR.HH (por ejemplo, iniciativas sobre conciliación de vida familiar y laboral, iniciativas de RSC, etc).
  
- Mi trabajo individual se ha centrado en desarrollar los siguientes aspectos:
  - Estudiar el contenido organizativo de los puestos de trabajo.
  - Establecer un modelo retributivo que tenga en cuenta tanto la equidad interna como la competitividad externa.
  - Implantar unas correcciones o medidas de acción para mejorar la política retributiva de la compañía.

### 3. Proceso de trabajo

- Análisis del negocio y entrevistas de contexto<sup>2</sup> con:
  - 4 Business Partners de RR.HH
  - Directora de RR.HH
  - 3 Jefes de Departamento
  - 6 Jefes de Sección
  - 3 Personal Técnico
  - 4 Personal Administrativo
  
- Análisis de la situación actual y mapa de responsabilidades:
  - Valoración del nivel de responsabilidad de los puestos, variable de referencia clave para la gestión y el análisis de retribución
  - Delimitación de los grandes bloques de responsabilidad
  - Identificación de roles
  
- Diagnóstico de la situación retributiva del colectivo considerando la información de contenido organizativo y la perspectiva de:
  - Equidad Interna
  - Competitividad Externa
  - Conclusiones del análisis
  - Reflexión sobre los elementos a incorporar en el desarrollo de la política de compensación

---

<sup>2</sup> En realidad fueron varias reuniones con RR.HH y 2 Focus Group con el resto de puestos, pero para un análisis de retribución como el que he simulado se deberían haber hecho entrevistas, que están más enfocadas a conocer la complejidad de cada puesto de trabajo.

## 4. Consideraciones sobre la situación

Se han realizado **21 entrevistas** a toda la plantilla de Xerox para obtener una profunda comprensión de las características de la organización, la estructura y objetivos de Xerox y asegurar así el adecuado conocimiento del entorno de responsabilidad de los puestos. Además de la información para el análisis, podemos avanzar algunas **consideraciones** sobre la situación actual de las personas y la organización, que han de servir para la reflexión y la formulación de planes de acción:

- La **mayoría** de los empleados de Xerox tienen **una amplia trayectoria y vinculación con la organización**.
- El **nivel profesional es muy elevado**.
- El peso de la crisis y la situación económica de los últimos años, **no facilita un discurso positivo sobre la situación actual**.
- De forma generalizada, se percibe desmotivación en cuanto a que **no existen elementos formales de reconocimiento** (desarrollo profesional, incrementos salariales...), y que las decisiones se toman, únicamente, en el primer nivel de la organización.
- Adicionalmente, no se han desarrollado **otros elementos de motivación**, e incluso algunos como la formación se han visto también reducidos y/o eliminados.
- Se han identificado **posiciones de técnicos** que, por su responsabilidad y alcance, realizan funciones **asimilables a un nivel superior** de jefatura.
- El **desarrollo de la organización** es, en general, **adecuado** y basado en el elevado perfil técnico y profesional en las distintas áreas. Únicamente cabría una reflexión más profunda sobre la dimensión en algunas áreas.

## 5. Análisis de la Responsabilidad

El método de análisis que voy a utilizar para valorar los puestos:

- Considera los elementos comunes a todos los puestos, a fin de poder comparar puestos con diferentes funciones.
- Utiliza un instrumento común de medida, el Sistema Hay de Escalas y Perfiles, lo que permite una exacta comparación entre puestos de diferentes organizaciones. Asimismo, en el proceso de valoración, se omiten aspectos tales como: el propio ocupante del puesto y su trayectoria, las condiciones retributivas del mercado y otros aspectos de equidad interna.
- La clasificación de los puestos en los distintos niveles, depende exclusivamente de su contenido organizativo y es independiente del título que ostenta, de esta forma se garantiza la comparación objetiva de los mismos<sup>3</sup>.
- Uno de los elementos clave para la gestión de la organización y las personas es analizar, caracterizar e identificar los puestos y colectivos.
- La medición de responsabilidades, con independencia de la forma de organizarse, del tipo de actividad o la etapa en la que se encuentre una organización, es un proceso válido para aportar<sup>4</sup>:
  - Claridad en las responsabilidades asumidas por cada persona.
  - Un lenguaje común en toda la organización para la gestión de la organización y las personas.

---

<sup>3</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

<sup>4</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

- La claridad y la visión compartida sobre los puestos, sus características, atribuciones y responsabilidades, es clave en las organizaciones, cada vez más complejas. La falta de un marco o mapa de clasificación genera a medio plazo:
  - Confusión entre puestos e incapacidad para explicarlos.
  - Errores en los cambios de puesto (promoción, rotación interna), con los consiguientes costes derivados de una mala asignación.
  - Falta de fiabilidad en las comparaciones salariales.
  
- La información del contexto organizativo y la información obtenida en las entrevistas, es la base para el análisis y valoración de los puestos, conforme al sistema Hay Group de escalas y perfiles.

**Resultado:**

¿Cuál es la contribución del rol a los resultados de la organización?



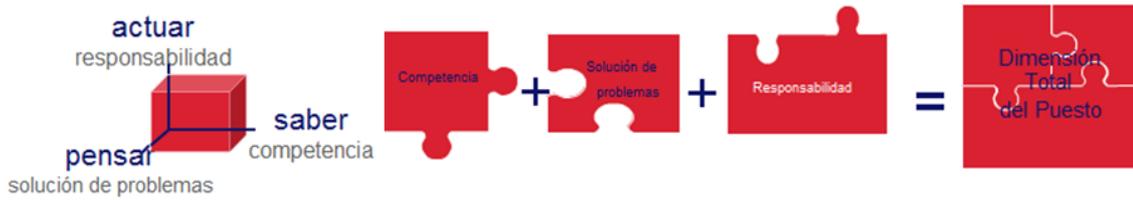
**Conocimiento:**

¿Qué necesita saber el rol para identificar y resolver problemas ?

**Rendimiento:**

¿Qué problemas necesita resolver el rol?

## Principales dimensiones del puesto



Saber	Pensar	Actuar
<b>Competencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Especializada o Técnica</li> <li>■ Planificación, organización e integración</li> <li>■ Comunicación e Influencia</li> </ul>	<b>Solución de problemas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marco de referencia del puesto para pensar y encontrar soluciones</li> <li>■ Complejidad de las situaciones</li> </ul>	<b>Responsabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La libertad para actuar y tomar decisiones</li> <li>■ La parcela organizativa, medida en términos económicos, sobre la que incide (magnitud)</li> <li>■ La forma de incidir sobre la magnitud (naturaleza del impacto)</li> </ul>

5

- El **Mapa** de Puestos a continuación muestra el conjunto de los puestos de la organización, resultado de las primeras conclusiones sobre su valoración e **importancia relativa, ordenados en las distintas áreas y en los niveles**, más extendidos de clasificación y para la comparación retributiva.
- Además, se han identificado **agrupaciones** de puestos en función del plano de actuación, contenido organizativo e importancia de la aportación. Agrupaciones recogidas en diferente color y que representan los colectivos base para el establecimiento de los grupos de dirección, gestión intermedia, técnicos y administrativos.

<sup>5</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

**METRICA:**

Medir las responsabilidades actuales y clarificar su aportación al conjunto de XEROX

Puestos Tipo		Espacios Organizativos: Ordenan la equivalencia horizontal de las grandes responsabilidades existentes en el conjunto de la Organización. TAMAÑO DE LAS RESPONSABILIDADES	Nivel de contenido organizativo
		Dir. Departamento A	20 (735 – 879)
		Dir. Departamento B	19 (614 – 734)
		Jefe de Servicio A	18 (519 – 613)
		Jefe de Servicio B	17 (439 – 518)
	Técnico III		16 (371 – 438)
	Técnico II		15 (314 – 370)
	Técnico I		14 (269 – 313)
	Técnico de Entrada		13 (228 – 268)
Administrativo II			12 (192 – 227)
Administrativo I			11 (161 – 191)

Me he detenido a analizar dos colectivos en concreto de empleados (administrativos y técnicos), por ser en éstos donde se concentran mayor número de empleados.

■ **Administrativo:** son puestos caracterizados por:

- **Desarrollar** su actividad en el plano de la **ejecución de actividades y/o procesos de soporte especializado o auxiliar** que aseguran el cumplimiento de los estándares definidos por los mismos.
- **Realizar el control, mantenimiento, archivo y actualización de la información**, documentación, BBDD, archivos, sistemas y programas informáticos en su ámbito, todo ello atendiendo a la confidencialidad de la información
- **Mantener las relaciones** internas y externas **de carácter operativo y/o auxiliar.**
- Prestar soporte en la **preparación de documentación** y archivo/difusión de la documentación generada
- Mantener y **actualizar el conocimiento sobre métodos y procedimientos administrativos** de trabajo, proponiendo en su caso, iniciativas para la mejora de los mismos.

Elementos diferenciadores para la gestión:

ELEMENTO	ADMINISTRATIVO I	ADMINISTRATIVO II
ÁMBITO/ NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta <b>procesos de soporte técnico/administrativo de menor complejidad</b> y/o actividades parciales en otros de mayor complejidad en un ámbito funcional muy homogéneo.</li> <li><b>Resuelve incidencias con cliente interno/externo</b>, aplicando su experiencia y los manuales del procedimiento.</li> <li>Puede <b>prestar soporte administrativo</b>, gestionando la agenda, realizando labores de gestión logística y canalizando las necesidades de información para un área o posiciones de mayor nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta <b>procesos de soporte técnico/administrativo de mayor complejidad y/o criticidad</b> en un ámbito funcional muy homogéneo.</li> <li>Realiza <b>análisis e informes que requieren el procesamiento y la aplicación de procedimientos y conocimientos cualificados</b>.</li> <li>Realiza <b>todos los procesos dentro de una única especialidad</b> de soporte administrativa, y asegura la aplicación de soluciones dentro de los procesos para problemas propios de la sección.</li> <li>Se requiere <b>capacidad analítica para dar respuesta a incidencias o situaciones</b>, aunque dispone de una gama de procedimientos sobre los que decidir.</li> </ul>
AMPLITUD DE CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere <b>conocimientos de cierto grado de cualificación</b> debido a la especialización dentro de un área de soporte determinada.</li> <li><b>Conocimiento de un proceso administrativo completo</b>.</li> <li><b>Precisa conocimientos en principios, procedimientos y rutinas</b> de su ámbito de trabajo, adquiridos normalmente a través de formación especializada y/o experiencia práctica equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posee un <b>buen dominio de conocimientos y principios en su campo de trabajo</b>, basado en formación profesional y experiencia práctica, lo que permite a los interesados operar en entornos de trabajo de complejidad moderada, a menudo trabajando con tecnologías y equipos especializados.</li> <li>Precisa un <b>conocimiento general de las prácticas del negocio</b> y profundo de los procesos administrativos de la Unidad a la que presta servicio.</li> </ul>
NIVEL DE AUTONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sujetos a <b>instrucciones, prácticas y procesos normalizados</b>, requiriendo de <b>supervisión estrecha y constante</b> sobre el desarrollo de sus tareas y resultados.</li> <li><b>Autonomía a la hora de organizar la ejecución</b> de sus actividades de soporte y de priorizar las actuaciones dentro del proceso administrativo completo que domina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de acuerdo con <b>prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones de trabajo generales y supervisión del progreso de los resultados</b>; por norma general los resultados esperados son claros.</li> <li><b>Alta autonomía en la realización de actividades</b> procedimentadas.</li> </ul>
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere <b>bachillerato o título equivalente</b> además de formación/certificación especializada. <b>Experiencia de 2 a 5 años</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere <b>bachillerato o título equivalente</b>. Se puede requerir formación/certificación especializada. Preferiblemente <b>experiencia de 5 a 8 años</b> en puesto similar.</li> </ul>

■ **Técnico:** son puestos caracterizados por:

- La responsabilidad funcional sobre la adecuada **aplicación e implantación de técnicas, métodos y herramientas especializadas**, previamente definidas, con incidencia directa en la **resolución de problemas complejos** concretos de carácter técnico.
- **Dominar**, en diverso grado, de **conocimientos**, selección y aplicación de métodos y herramientas aplicando criterios generales y procedimientos establecidos.
- **Resolver incidencias y situaciones complejas variadas**, adoptando decisiones, con cierto nivel de autonomía, en cuanto a lo que hay que hacer y el modo de hacerlo.
- **Analizar y dar seguimiento** al entorno de la organización y la actividad (mercado, sector, situación económica, tendencias, etc.), y **diseñar y elaborar informes**, adhoc y periódicos, informes especializados de complejidad media / alta requeridos por la compañía.
- **Participar en procesos / proyectos** desarrollando los aspectos técnicos correspondientes a su nivel de expertise.
- **Mantener relaciones con diferentes stakeholders externos** (Asociados, Organismos Públicos, Asociaciones, etc...) e **internos** (departamentos implicados) con un importante componente de coordinación, asesoramiento, apoyo y comunicación interna.

## Elementos diferenciadores para la gestión:

ELEMENTO	TÉCNICO DE ENTRADA	TÉCNICO I	TÉCNICO II	TÉCNICO III
ÁMBITO / NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona <b>análisis técnicos sencillos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis técnicos especializados</b></li> <li>Requiere <b>especialización</b> (Mercado/ Sector/ Fuentes/ BBDD, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis técnicos especializados y complejos</b></li> <li>Requiere <b>visión global</b> (Mercado/ Sector/ Fuentes/ BBDD, etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Referente técnico</b> para la definición de análisis y capacidad de investigación.</li> <li><b>Visión global</b>, (Mercado/ Sector/ Fuentes/ BBDD, etc) y su aprovechamiento a nivel interno y externo.</li> </ul>
AMPLITUD DE CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplica <b>conocimientos técnicos en el uso de estándares y metodologías</b> para proporcionar apoyo especializado y/o analizar e interpretar datos e información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aporta <b>conocimientos y estándares metodológicos</b> para la obtención de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Avanzado conocimiento</b> de una especialidad profesional.</li> <li>Aplica conocimientos técnicos y gran experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Referentes técnicos globales</b></li> <li><b>Profundo conocimiento</b> de una especialidad profesional.</li> </ul>
NIVEL DE AUTONOMÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aborda el análisis de requerimientos específicos o tareas bajo guía.</li> <li>Trabaja de manera procedimentada y con una supervisión directa sobre su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía en el desarrollo de las funciones especializadas..</li> <li>Necesita supervisión sobre el progreso del trabajo y sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referente interno en aquella disciplina en la que es experto..</li> <li>Tienen un nivel de autonomía elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experto/ Autónomo</li> <li>Referente interno a nivel global en una disciplina específica.</li> <li>Tienen un nivel de autonomía elevado.</li> </ul>
NIVEL DE INTERLOCUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relación a nivel interno</b></li> <li>O bien,</li> <li><b>Con tacto ocasional</b> a nivel externo con Asociados y/o Proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relación a nivel interno</b></li> <li>O bien,</li> <li><b>Relación a nivel externo</b> con Asociados, asociaciones y/u otros Organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relación a nivel interno local</b></li> <li>O bien,</li> <li>Capacidad de <b>establecer acuerdos</b> con Asociados, asociaciones y/u otros Organismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Relación a nivel interno local e internacional.</b></li> <li>O bien,</li> <li>Capacidad de <b>establecer acuerdos</b> con Asociados, Asociaciones y/u otros Organismos <b>nacionales o internacionales.</b></li> </ul>
ÁMBITO DE ASESORAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en la elaboración de <b>recomendaciones técnicas</b> y proporciona análisis que contribuyen al desarrollo de soluciones más amplias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza <b>recomendaciones técnicas</b> y ofrece análisis profundos.</li> <li>Presta <b>asesoramiento especializado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Recomendaciones expertas impacto a corto plazo.</b></li> <li>Presta <b>asesoramiento especializado a nivel táctico</b>: implica la necesidad de comprender las consecuencias de su asesoramiento en la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Recomendaciones expertas de impacto significativo</b></li> <li>Presta <b>asesoramiento especializado como experto</b> a nivel táctico-estratégico, donde el impacto de su asesoramiento afecta al desarrollo de políticas generales.</li> </ul>
FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrera universitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrera universitaria y 5 años de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrera universitaria y 6 años de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrera universitaria y 8 años de experiencia</li> <li>Inglés</li> </ul>

- El análisis de la organización y la clasificación de puestos es un elemento básico para la gestión de personas.
- Todos los estudios actuales realizados sobre implantación de sistemas de valoración aseguran que la metodología Hay de análisis y valoración de puestos es la más extendida y probada hoy a nivel mundial, en toda clase de organizaciones y en toda clase de culturas.
- De otro lado, Hay Group posee una base de datos con referencia global y sectorial de valoración de puestos. Y proporciona datos de Retribución tanto en términos de tipología de puestos, como de contenido organizativo.
- Esto proporciona a sus clientes una capacidad mucho más precisa de comparación con el mercado que otras metodologías exclusivamente de información por puesto. Y ello porque permite:
  - Una visión más completa del valor del trabajo en los distintos niveles dentro de las organizaciones.
  - La comparación, tanto intra-compañía como inter-compañías.
  - Asegurar la fiabilidad y comparabilidad de datos internacionales y de distintos mercados.

## 6. Diagnóstico Retributivo

- El diagnóstico de retribución, una vez disponible la información de la importancia relativa de los puestos y la retribución individualizada, recoge los análisis y comparación de la retribución de los distintos colectivos y puestos en términos de:
- **Equidad Interna**, específicamente, en el grado de correspondencia existente entre la responsabilidad asumida y las retribuciones percibidas por los ocupantes.
- **Competitividad Externa**, analizando la situación de retribución actual respecto del mercado general y sectorial.

### EQUIDAD INTERNA

- Se entiende, en los análisis y el modelo de Hay Group, que la Equidad Interna es aquella característica de la retribución que relaciona de forma directa el contenido organizativo de los puestos con las retribuciones individuales<sup>6</sup>.
- Disponibles ambas variables es posible determinar una nube de puntos y la relación que las une en los valores de mediana o estadístico central en cada nivel que, entendemos representa la práctica o tendencia de retribución actual de la organización.
- En un modelo teórico ideal existiría una relación lineal entre las valoraciones y las retribuciones, sin embargo, a efectos de análisis se acepta un cierto margen de dispersión +/-20% (-Zona de Equidad Interna-) en torno al valor mediano de cada nivel, que recoja los aspectos específicos de la persona y su desempeño (diferencial desempeño individual en un puesto, situaciones particulares, experiencia, presión del mercado, etc...)<sup>7</sup>
- El grado de equidad interna en Xerox es aceptable / bueno, únicamente 11 posiciones de las 67 que tiene, un 17% de los puestos están fuera de la zona de equidad. Si bien en algunos casos con dispersiones acusadas.

---

<sup>6</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

<sup>7</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

- El crecimiento de la retribución aumenta con el nivel de responsabilidad, excepto en el primer nivel técnico (técnico de entrada).
- Es importante destacar, no obstante, una escasa progresión en los niveles dentro de un mismo colectivo, y especialmente en el de los administrativos y técnicos, y también en el colectivo de dirección.
- La situación de equidad es similar considerando la retribución monetaria total.
- Entendemos que es clave, en la gestión de la retribución fija, asegurar su relación con la responsabilidad y establecer criterios claros de equidad en la evolución de la retribución:
  - Con incrementos diferenciales en las situaciones muy por debajo de la práctica interna, y personas con desempeño por encima de la media;
  - Y con congelaciones o incrementos no consolidables en aquellas situaciones muy por encima de la práctica interna<sup>8</sup>.
- En todo caso, será oportuno analizar de forma específica el componente de equidad en los distintos colectivos y la identificación de las variables clave a gestionar para acompañar la evolución salarial.

#### COMPETITIVIDAD EXTERNA:

- Se define la Competitividad Externa como aquella condición de la retribución que permite atraer y retener a las personas necesarias a la Organización para el óptimo cumplimiento de sus fines.
- El grado de competitividad externa está siempre en función de los objetivos de la organización, y estos varían de acuerdo con el momento estratégico, el grado de competencia en el mercado y el nivel de retribuciones de empresas afines. Por lo que no todas las organizaciones necesitan y establecen el mismo grado o nivel de competitividad.
- La falta de competitividad de una política de retribución se manifiesta por un exceso de rotación de las personas, normalmente personas clave, un bajo potencial de atracción e indiferencia del mercado, y una baja productividad o

---

<sup>8</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

desempeño poco eficiente por la escasa atracción de talento y/o exceso de rotación o falta de motivación en puestos clave<sup>9</sup>.

- Para determinar de forma coherente el nivel de competitividad es necesario e imprescindible conocer las prácticas de retribución de otras organizaciones comparables y examinar a continuación la situación de la empresa analizada.
- La característica de competitividad externa de la práctica retributiva de una organización está directamente relacionada con:
  - La posición global en relación al mercado
  - La posición relativa en los distintos niveles y conceptos
- En nuestro análisis, la comparación se ha realizado considerando los datos actualizados, correspondientes a 2016, del **Mercado General en España** que recoge la información, homogénea y analizada, con la misma metodología, de un amplio grupo de empresas. Es, por tanto, información fiable y estable en base al contenido organizativo.
- Además, se incluye un **análisis específico** de referencia para el **sector**.
- El análisis de competitividad externa se recoge a partir de la práctica y los niveles de retribución de Xerox respecto de los mercados, en los conceptos de retribución monetaria fija y total (incluyendo bono o retribución variable). Los estadísticos de mercado considerados son<sup>10</sup>:
  - D9: Decil Superior, valor por debajo del cual se encuentran el 90% de las retribuciones analizadas en el mercado
  - Q3: Cuartil Tercero, valor por debajo del cual se encuentran el 75% de las retribuciones analizadas en el mercado
  - Md: Mediana, valor por debajo y por encima del cual se encuentran el 50% de las retribuciones analizadas que componen la muestra del mercado
  - Q1: Cuartil Primero, valor por debajo del cual se encuentran el 25% de las retribuciones analizadas en el mercado.

---

<sup>9</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

<sup>10</sup> 2016 Hay Group. All rights reserved.

- D1: Decil Superior, valor por debajo del cual se encuentran el 10% de las retribuciones analizadas en el mercado.
- Con respecto al Mercado General, la práctica de retribución de Xerox se sitúa entre Mediana y Cuartil Tercero (MD-Q3), tanto en retribución fija como en total.
- El análisis por colectivos, señala una posición de competitividad medio-alta de mercado, en los colectivos de administrativos, técnicos y directores de departamento.
- Si comparamos a Xerox con empresas de su sector, la práctica de retribución se sitúa en torno al Cuartil Tercero (Q3) de mercado (posición medio-alta de mercado).
- El análisis por colectivos, señala una posición de competitividad, en la zona medio-alta de mercado, en los colectivos de administrativos, técnicos y directores de departamento.
- El componente de retribución variable es ligeramente inferior, al del mercado sectorial en la mayoría de los colectivos.

## 0.7 Sigüientes pasos

Una vez analizadas la equidad interna y la competitividad de Xerox, es tiempo para que la compañía realice las siguientes acciones:

- Validar la clasificación de los puestos
- Identificar los niveles de referencia de las personas y el ajuste y potencial de capacidades
- Formular la política de compensación a futuro, desde el posicionamiento en los conceptos de retribución monetaria y otros en especie y diferida
- Establecer la dinámica de gestión de evolución de la retribución y de desarrollo de las personas

## 0.8 Bibliografía

### - *Básica:*

- 2016 Hay Group. All rights reserved.

### - *Complementaria:*

- PEREDA, S. y BERROCAL, F. (1993): Valoración de puestos de trabajo. Madrid: Eudema.

- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D. y CARDY, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid. Capítulo X, XI y XII.

<http://www.haygroup.com/es/services/index.aspx?id=6093>