



# **Recursos Humanos: Compensación**

Fernando Corral

Profesor de Recursos Humanos

MBA- Edición 2006

**ÍNDICE:**

<b>1. PROPÓSITO DE LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN.</b>	4
<b>1.1. La Necesidad de Atraer, Incentivar y Retener Talento.</b>	4
<b>1.2. La Necesidad de Gestionar los Costes Salariales de Modo Competitivo.</b>	7
<b>1.3. Efecto Incentivador Versus Efecto Motivador de la Compensación.</b>	9
<b>1.4. Modelo de Compensación Según la Etapa de Madurez de la Empresa.</b>	12
<b>2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS RETRIBUTIVOS.</b>	15
<b>2.1. Equidad Interna: Pagar en Función de las Responsabilidades.</b>	15
<b>2.2. Equidad Externa: Pagar en Función del Mercado.</b>	17
<b>2.3. Incentivación: Pagar en Función del Rendimiento.</b>	19
<b>2.4. Nuevos Modelos: Pagar en Función de Habilidades, de la Contribución, del Potencial.</b>	20
<b>2.5. Modelos Tradicionales: Pagar en Función de Antigüedad, Inflación, Convenios.</b>	24
<b>2.6. La Importancia de los Beneficios Sociales.</b>	25
<b>2.7. Otros Sistemas de Recompensas.</b>	26
<b>3. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE COMPENSACIÓN.</b>	28
<b>3.1. Evaluación de Puestos.</b>	28
<b>3.2. Matrices de Carreras Profesionales.</b>	29
<b>3.3. Estructuras Salariales: Principios de Diseño y Componentes.</b>	35
<b>3.4. Métodos de Revisión Salarial Basados en el Rendimiento.</b>	37
<b>3.5. Diseño de un Paquete de Beneficios Sociales.</b>	38
<b>3.6. Análisis de Costes Salariales.</b>	41
<b>3.7. Evaluación del Sistema de Compensación: Auditoría, Cuadro de Mando.</b>	43
<b>4. GESTIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN EL RENDIMIENTO.</b>	46
<b>4.1. La Importancia del Establecimiento de Objetivos.</b>	46
<b>4.2. La Evaluación del Rendimiento: Por Actuación o Por Resultados.</b>	48
<b>4.3. La Calificación: Absoluta o Relativa.</b>	49
<b>4.4. Compaginar Pagar Por Responsabilidades, Por Rendimiento y De Acuerdo a Mercado.</b>	51

<b>4.5. Paga Variable: Bonus e Incentivos Comerciales: Individuales, de Equipo, Etc.</b>	53
<b>4.6. Participación en los Resultados: Profit Sharing, Venture Units, Etc.</b>	56
<b>4.7. Programas de Acciones de Empresa: Entrega, Compra Subvencionada, Stock Options, SARs.</b>	57
<b>5. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA RETRIBUCIÓN.</b>	61
<b>5.1. Encuestas de Clima Internas y Externas, Foros de Empleados.</b>	61
<b>5.2. Grado de Transparencia de la Comunicación Salarial: desde Recursos Humanos, desde la Línea.</b>	63
<b>5.3. Simulaciones Personales de Compensación Total: Total Compensation Worksheets.</b>	63
<b>5.4. Las Entrevistas de Salida.</b>	65
<b>5.5. El Salario Emocional: Contrato Psicológico, Empleabilidad, Valores, Ambiente, Medios.</b>	66
<b>5.6. La Necesidad de Sistemas Coherentes de Compensación: Plan de Negocio, Estrategia de Recursos Humanos.</b>	68
<b>6. TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN.</b>	71
<b>6.1. Variabilización del Salario.</b>	71
<b>6.2. Flexibilización de los Beneficios.</b>	72
<b>6.3. Programas de Work-Life Balance: Opciones de Trabajo, Pagar con Tiempo, Etc.</b>	73
<b>6.4. B2e: Business-to-Employee.</b>	75
<b>6.5. Programas de Contribuciones a la Comunidad.</b>	76
<b>6.6. Gestión de una Cultura Generadora de Compromiso.</b>	76
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	79

## **1. PROPÓSITO DE LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN.**

Una gran parte de la riqueza generada por las empresas pasa a los empleados en forma de salarios. Las otras partes son: el resto de los costes que pasan a los proveedores de la materia prima, equipos o instalaciones; los intereses que pasan a quienes prestaron el dinero a la organización; y los dividendos que pasan a los propietarios.

Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones dedican tiempo y esfuerzo y, a cambio, reciben dinero que representa el intercambio fijado en el contrato laboral renovado cada año junto con el resto de derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y dueños del negocio.

El salario puede ser considerado como el pago por un trabajo, pero a la vez una medida del valor de un individuo en una organización, o incluso un medio para posicionar jerárquicamente a un individuo en una organización. Los salarios son a un mismo tiempo coste e inversión. Coste, porque se reflejan en el coste del producto o servicio final. Inversión, porque representan la aplicación del dinero a un factor de producción – el trabajo- o dicho de una forma más actual, el talento, que puede ser fuente de innovación, aprendizaje y riqueza para la organización según como sea gestionado.

### **1.1. La Necesidad de Atraer, Incentivar y Retener Talento.**

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más -especialmente en las compañías intensivas en personas-: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad.

Este principio básico de equilibrio entre costes y capacidad de atracción/retención de profesionales ha de guiar el diseño de cualquier sistema de compensación. Si una

empresa se empeña en controlar sus costes a base de contener de modo continuo los salarios de sus trabajadores, se encontrará con dificultades a la hora de hacer ofertas suficientemente atractivas a los candidatos potenciales que desee incorporar. Además, arriesgará la pérdida de profesionales valiosos si el mercado en que se mueve cotiza los salarios por encima para los mismos grados de responsabilidad y competencia. A la inversa, si una empresa se empeña de manera continuada en subir los salarios por encima del mercado ciertamente conseguirá atraer con facilidad a buenos profesionales y tendrá muy satisfechos a los que tiene en plantilla, pero a la larga podrá encontrarse en dificultades a la hora de competir con sus productos y servicios en el mercado si sus costes son significativamente superiores a los de sus competidores.

Un desequilibrio entre ambos factores, coste salarial y capacidad de atracción/retención, aún siendo en principio peligroso a largo plazo para la competitividad y la supervivencia de la empresa, puede ser conveniente, sin embargo, en alguna etapa de su desarrollo evolutivo. Un ejemplo sería la empresa que necesita penetrar un área geográfica, en un mercado ya maduro, y su implantación requiere la contratación de profesionales locales. Esta empresa tenderá a ofrecer salarios más atractivos tal vez durante los primeros años de implantación –asumiendo claro que no cuenta con otros factores de diferenciación- Inicialmente, podrá asumir una menor generación de margen, pues se encontrará en fase de inversión, pero en el medio plazo se verá forzada a vigilar atentamente cómo sus competidores pagan en el mercado a sus profesionales para ir ajustando sus costes para asegurar su competitividad.

Por tanto, los modelos retributivos que adoptan las empresas han de integrarse en la estrategia, aparte de la cultura, de la empresa, así como en su entorno económico y social. Un sistema retributivo que funciona en una organización puede resultar muy perjudicial en otra organización del mismo tamaño o del mismo sector, simplemente porque no está adecuadamente encajado en su cultura y su entorno social.

Los modelos retributivos han de ser coherentes además con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar alineados con las intenciones estratégicas de una organización en un momento dado. Por ejemplo, un sistema de gestión del desempeño

para la fuerza comercial que quiera incentivar las ventas de una línea de producto sobre otras, respecto a un periodo anterior, podrá asociar una recompensa al logro de ventas de esa línea de producto mediante un sistema de incentivos comerciales, normalmente creado como parte de la retribución variable para ese colectivo de profesionales. Otra práctica extendida es asociar el incremento de valor generado para el accionista en una empresa con la retribución de los directivos ejecutivos a través de un esquema de stock options.

¿Qué empresa no está hoy en transformación? Ya sea en su estrategia para adaptarse a los cambios de su mercado, en sus procesos para adaptarlos a las oportunidades de aumento de eficiencia que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, o en las personas para movilizar la innovación y el talento como armas competitivas sostenibles. Los sistemas de compensación pueden, y a veces deben, servir a todos estos propósitos, adaptándose con enorme flexibilidad a los cambios impuestos o pretendidos.

Del mismo modo, es necesaria una coherencia entre los diferentes sistemas de recursos humanos. La selección de profesionales valiosos debe tener en cuenta muy de cerca el nivel salarial que existe en el mercado para los profesionales que intenta contratar, para cerrar con éxito el proceso selectivo. Pero no puede ignorar el nivel retributivo de los profesionales existentes, si no quiere provocar fuertes desajustes en su equidad interna. Puedes permitirte contratar por debajo del salario estándar si la persona carece de alguno de los requisitos de selección, estando dispuesto a complementar con formación esas carencias. O puedes pagar por encima del nivel salarial de las personas del mismo nivel de responsabilidad al contratar a una persona, si lo justifica la posesión de unas habilidades que en ese momento se encuentran en alta demanda (hot skills), aunque en este caso es recomendable que sea un ingrediente retributivo variable, para permitir ir reduciéndolo conforme se ajusta la oferta y demanda en el mercado de profesionales con esas habilidades.

## **1.2. La Necesidad de Gestionar los Costes Salariales de Modo Competitivo.**

En el momento actual todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, es decir, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, y alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de empleados.

Los modelos de retribución tratan de servir a las estrategias de la empresa. Entre ellas, disponer de las personas adecuadas para poder llevar a cabo el resto de las estrategias. Y la disposición de las personas con las capacidades y motivación necesaria ha de hacerse sin olvidar el impacto del coste salarial de la organización en relación con sus competidores. Para ello, debe realizarse un análisis que comprenda desde la globalidad –masa salarial global comparada con los competidores- hasta la individualidad –competitividad a nivel de puesto- pasando por la comparación de las políticas retributivas.

El análisis más global implica conocer cuánto gasta la organización en relación con sus competidores en relación con el volumen de actividad. Cada sector ha de determinar cuál es el indicador de volumen de actividad más claro. Por ejemplo, en las empresas industriales y de servicio en general serán los ingresos, pero en banca pueden ser los activos totales, es decir el dinero que las entidades financieras gestionan. La posición competitiva global da idea de cuál es el camino que se puede seguir en relación con la política retributiva. Una posición global por encima de la media del sector impedirá políticas retributivas expansivas y obligará a contener los costes salariales y ser muy selectivo en cuanto a correcciones de mercado. Por el contrario, una posición global por debajo de la media del sector permitirá ser más agresivo y realizar correcciones de mercado con mayor facilidad y atraer buenos profesionales sin dañar, en principio, la estructura competitiva. Como es lógico, la posición competitiva a nivel de masa salarial permite sacar conclusiones acerca del dimensionamiento adecuado de la plantilla,

convirtiéndose en un indicador clave para la planificación cuantitativa de los recursos humanos.

Para la analizar la posición competitiva con relación al mercado a nivel individual deben referenciarse los salarios al mercado y éste debe estar definido de forma que las comparaciones sean homogéneas. Este posicionamiento se analiza comparando las retribuciones por nivel de responsabilidad, o categorías de puestos. En la práctica, se utilizan las encuestas salariales de sector para determinar percentiles de mercado con los que comparar los grupos retributivos.

Después, se combinan ambos análisis para averiguar las posibilidades en materia tanto de política retributiva como de dimensionamiento de plantilla. Por ejemplo, una entidad puede tener una posición en su política retributiva muy baja – es decir, paga salarios muy bajos- y tener unos gastos de personal en relación a volumen de actividad intermedios. Probablemente nos encontremos ante una entidad con un exceso de plantilla. Una visión simple del análisis de niveles salariales podía haber conducido a subir de forma generalizada los salarios, sin embargo, complementando con el otro análisis descubrimos que lo que en realidad ocurre es que la entidad es poco eficiente, tiene una plantilla excesivamente dimensionada y la única forma que tiene de competir es mediante salarios bajos. En esta situación se trata de una organización que no podrá apostar por una política salarial agresiva, ni podrá aspirar a captar a los mejores profesionales, salvo casos muy puntuales y selectivos mientras no reduzca el volumen de su plantilla.

Cuando una empresa se encuentra con costes laborales excesivos para competir, sus modos típicos de intervención son: recortar empleo (prejubilaciones, no renovación de contratos temporales, despidos, etc.) congelar o frenar la contratación, recortar las subidas, recortes en gastos relacionados con las personas (recortar retribución variable, reducir formación), o esperar, es decir no hacer nada. Estas estrategias tienen un coste social muy alto. Suelen ser mal aceptadas por las personas, especialmente si existen problemas de equidad interna, por ejemplo profesionales con salarios medios que perciben su alto nivel de contribución comparado con el de otros trabajadores de más

edad con dificultades para cambiar por su falta de formación y falta de expectativas, y probablemente con salarios muy superiores.

Últimamente se están proponiendo en estas situaciones de exceso de coste, sobre todo en momentos bajos del ciclo económico, prácticas novedosas que tratan de evitar los traumas sociales generados por los recortes duros. Así tenemos directivos que se autoimponen reducciones del salario, sugiriendo que el resto de la plantilla se adhiera a reducciones temporales de salario, se invita al personal a tomar vacaciones en momentos de baja actividad, se incentiva la petición de excedencias, etc.

### **1.3. Efecto Incentivador Versus Efecto Motivador de la Compensación.**

¿Motiva la compensación? Una mirada superficial al tema nos sugeriría una respuesta en sentido afirmativo. La mayoría de la gente desea ganar más, y parece que cualquiera estaría dispuesto a contribuir más en el trabajo si de repente le subieran un 10% su sueldo excepcionalmente. También conocemos los casos de las personas que, estando a punto de realizar un cambio de empresa, aceptan un incremento de salario –o contraoferta- para quedarse donde están.

No obstante, la cuestión planteada en términos más genéricos de si una organización que pague más tiene a sus profesionales más motivados está por demostrar. Abundan los casos de empresas que presentan un proyecto ilusionante a sus empleados, una cultura respetuosa con la persona, un entorno agradable que fomenta el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo, con una defensa de la ética y la honestidad, donde consiguen tener empleados dispuestos a dar más del 100% con salarios en ocasiones inferiores a los promedios de su sector.

Ninguno de los modelos que existen sobre la motivación considera la retribución como la principal causa motivadora. Sí en cambio se reconoce que puede ser un importante factor de desmotivación cuando no se cumple alguno de los criterios básicos de diseño: la equidad externa, la equidad interna percibida, la comunicación necesaria acerca del

sistema de compensación que permita a los empleados saber cómo su influye su trabajo en su salario, etc.

Kurt Lewin (1890-1947) propuso en los años treinta, con respecto a la resistencia al cambio, que los empleados trabajaban mejor y más motivados cuando se les permitía tomar parte en la configuración de ese cambio. Esta idea ha sido puesta en práctica por muchas organizaciones que han pedido a grupos de empleados que analicen el sistema retributivo actual y el de otras compañías vecinas, para proponer cambios en el sistema. A la hora de implantar esos cambios, la dirección de esas compañías no ha olvidado enfatizar que los cambios han sido contrastados con las opiniones de una representación de empleados que se han reunido en “task-forces” para elegir los elementos del modelo retributivo más adecuados para la empresa, la estrategia, el entorno, etc.

Douglas Mc Gregor (1906-1964) expuso sus teorías X e Y. Si el directivo cree que todos sus colaboradores son mediocres y hay que pagarles lo menos posible (aplicando la teoría X), puede que tenga razón, pero los más motivados y capaces se irán y el resto se acomodará al entorno. Si piensa realmente que sus equipos de trabajo están formados por personas que desean comprometerse con el proyecto de empresa, el tiempo le demostrará que está en lo cierto, ya que probablemente sean los no identificados los que buscarán acomodo en otro lugar.

Abraham Maslow (1908-1970) y su modelo de jerarquía de necesidades nos inclinaría a pensar que la retribución, que permite satisfacer principalmente las necesidades de primer y segundo nivel: fisiológicas y de seguridad, no conduciría a tener profesionales excesivamente motivados una vez que sus niveles salariales actuales cubrieran esos mínimos. El interés estaría centrado en unas relaciones más fértiles (tercer nivel de necesidades sociales), o en lograr un mayor nivel de competencia (último nivel de necesidades del yo).

Frederick Herzberg se fijó más en la relación entre motivación y retribución a través de su teoría de factores higiénicos y motivantes. Clasificaba claramente el salario -junto con otros factores de régimen interno como las condiciones de trabajo, relaciones

jerárquicas, etc.- entre los factores higiénicos. Reservaba para los factores motivantes la realización, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y las expectativas de desarrollo personal. De alguna manera se cumple esta tesis al comprobar cómo tras el aumento de satisfacción puntual que se siente al recibir un incremento significativo de salario, ésta satisfacción (o motivación) se diluye en los siguientes meses, al convertirse en lo que se siente como un “derecho adquirido”, y al cabo de seis meses se termina por olvidar. Si falta este derecho adquirido, como en la metáfora del fallo en el aire acondicionado, es cuando se nota, pero como un elemento de insatisfacción. A esto se refería Herzberg como factor higiénico, no motiva, pero si falta puede ciertamente desmotivar.

Otros autores como Henry Murray, McClelland o el mismo Freud han aportado diferentes modelos acerca de la motivación y el comportamiento humano, pero en ningún caso se coloca a la retribución como el principal motivador.

Al final, la persona se terminará fijando en las mismas cosas:

- Cómo puedo ganar más (claridad acerca de la política retributiva)
- Cuánto ganan otros que aportan lo mismo que yo (equidad interna)
- Cuánto podría ganar en otra organización haciendo lo mismo (equidad externa)

Basados en estas premisas que, siguiendo a Herzberg, pueden producir insatisfacción si faltan, hemos de diseñar los modelos de compensación buscando la mayor claridad posible en la política retributiva, hemos de velar por la percepción de equidad interna, y asegurarnos de la competitividad de los niveles retributivos respecto al mercado.

Hasta aquí nos hemos referido al efecto motivador de la retribución. Otro tema es el efecto incentivador, es decir de refuerzo de determinados comportamientos para la consecución de unos objetivos concretos. Para ello existen los programas de retribución variable. Ella sí que puede ser un agente motivador puntual siempre que se reúnan unos requisitos: definir la relación entre esfuerzo/resultados y retribución variable, ser dicho

esfuerzo alcanzable por parte de la persona, ser una cantidad apreciable en proporción a la retribución fija, no estar garantizada ni consolidada.

#### **1.4. Modelo de Compensación Según la Etapa de Madurez de la Empresa.**

Los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Cualquier negocio evoluciona a través de diferentes fases que pueden agruparse en cuatro: lanzamiento (Stat-up), expansión, liderazgo y declive/renovación.

Cada fase tiene un enfoque único. El cambio a la siguiente fase requiere un conjunto de soluciones de gestión distinto, un cambio en el enfoque y en despliegue de recursos. En la primera fase de lanzamiento el foco está en la implementación de las operaciones, la inversión, la identificación de clientes. Requiere una fuerte resistencia, agilidad y afición al cambio por parte de los impulsores. En la fase de expansión se requiere aumentar la capacidad, se construyen alianzas, se mejora el margen y se adquieren nuevos clientes. Es un momento que requiere velocidad, gestión de procesos, desarrollo de infraestructura, distinción entre la fuerza de trabajo central (core) y externalizada. En la siguiente fase, de liderazgo el foco está en aprovechar las economías de escala, optimizar las alianzas, incrementar la penetración a través del posicionamiento de producto en el mercado. Esta fase requiere estar muy atentos a los movimientos de la competencia, hay peligro de complacencia, erosión de los precios y los márgenes, múltiples conflictos, y requiere una gran atención por parte de la dirección. Por último, en la fase de declive o renovación, se genera una nueva visión para el futuro, se evoluciona conjuntamente con los socios, se eliminan líneas de productos o servicios no rentables, y se atiende especialmente al servicio al cliente. Es un momento que requiere gran flexibilidad en el talento de la organización y de la dirección, se sufren reveses, los procesos se complican, surgen conflictos, es clave la capacidad para gestionar el cambio, existe una necesidad de sensación de urgencia.

Es necesario adaptar el modelo de compensación al momento del negocio en su evolución porque cada fase tiene sus diferentes problemáticas de recursos humanos que hay que enfrentar. Pero también en las grandes multinacionales, o con un negocio muy diversificado, es necesario ponderar el grado de adaptación del modelo de compensación en sus diferentes geografías, divisiones, o líneas de negocio. Es habitual que se trate de simplificar en exceso en estas compañías la implantación de los modelos de compensación, ignorando que cada uno de sus negocios o geografías pueden estar en distintas fases evolutivas y necesitar enfoques distintos. No necesariamente olvidar los principios de diseño del sistema de compensación, pero sí al menos, ser capaz de adaptar diferentes elementos del sistema para hacerlo más eficaz al momento estratégico.

- En la primera fase de lanzamiento se necesitan unas habilidades únicas, hay que contratar talento experimentado, incluidos los primeros niveles directivos. Es preciso contratar las posiciones claves para el tamaño deseado de negocio y es necesario crecer en personas rápidamente. Las opciones de compensación típicas de esta fase serían: utilizar todo los rangos salariales y niveles de familias de puestos, utilizar bonus de contratación (hiring bonus o sign-in bonus), tanto en dinero como en acciones (stock options), hay que obtener buena información competitiva del mercado, utilizar puestos híbridos o dual hatted, en ocasiones habrá que utilizar bandas salariales especiales.
- En la segunda fase de expansión habrá que aceptar recién contratados con salarios más agresivos que los de la fuerza de trabajo actual, habrá que contratar también personas con salarios bajos, los índices de promoción serán mayores pues se estará construyendo la infraestructura, el crecimiento en silos funcionales puede producir problemas de equidad. Como opciones de compensación serán típicos el uso de matrices agresivas de incrementos salariales basadas en mérito, la utilización adecuada de excepciones, ser capaz de interpretar agresivamente los criterios de promoción con relación a crecimiento salarial, pueden ser necesarios múltiples

incrementos salariales por año, y un uso adecuado de criterios de clasificación de puestos.

- En la tercera fase de liderazgo los profesionales maduran en los rangos, hay un alto compa-ratio (posicionamiento salarial en el rango respecto al mérito), suele haber deseos de promoción inapropiados, emergen temas de dimensionamiento de plantilla, problemas de retención de profesionales valiosos, presión creciente sobre las clasificaciones debido a puestos nicho y fragmentación de puestos, presión creciente sobre los costes laborales. Las opciones de compensación de esta etapa serían los programas de recompensas, el foco en oportunidades de desarrollo y rotación, el cross-training, las herramientas de retención para los profesionales claves, los incentivos basados en acciones u opciones de compra de acciones, las herramientas y prácticas para ayudar a gestionar los costes salariales.
- Por último, en la fase de declive o renovación se necesita una redefinición de los puestos, identificar y contratar nuevas competencias centrales, reciclar a una buena parte de la plantilla, hay problemas de equidad entre trabajos de los viejos negocios y los nuevos, hay que realinear a los profesionales claves, problemas de dimensionamiento de plantillas, retención de profesionales en posiciones externas. Las opciones de compensación características de esta etapa son los programas de transición de carrera laterales, los principios de administración salarial diferentes para los nuevos empleados, desarrollo de familias de puestos, herramientas de retención para profesionales claves y la aplicación adecuada de excepciones en niveles salariales individuales.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS RETRIBUTIVOS.**

En esta sección vamos a analizar las características básicas de los modelos retributivos. En un primer lugar desarrollaremos el concepto de equidad interna, o cómo los modelos retributivos pretenden ser equitativos en pagar en función del nivel de responsabilidades o de contribución a los resultados empresariales. A continuación, nos fijaremos en el concepto de equidad externa, o cómo las empresas vigilan la evolución de los salarios para profesionales que ocupan puestos equivalentes con el objetivo de mantener la competitividad en los suyos. Después, cómo el rendimiento puede convertirse en un factor determinante del salario individual. Nos referiremos también a otros factores utilizados cada vez menos tales como la antigüedad, la edad, etc. Dentro de las nuevas tendencias, la valoración del potencial o del nivel de habilidades para guiar los salarios. Haremos una referencia a los diferentes esquemas de composición salarial: fijo, variable, beneficios, deteniéndonos en la variedad y tipología de éstos últimos para conocer su finalidad. Y por último repasaremos otros sistemas de recompensas.

### **2.1. Equidad Interna: Pagar en Función de las Responsabilidades.**

Al plantearse una empresa su intención de intentar ser equitativo en la administración de los salarios, el primer centro de atención suele ser intentar pagar en función del grado de contribución que la persona hace a la compañía. Dicho de otra manera, el impacto que su trabajo puede tener en los resultados de la compañía. A mayor contribución o impacto, le corresponderá mayor salario. Para poder medir el impacto, o los resultados, se suele empezar definiendo las responsabilidades del trabajo en cuestión. Una vez definido el trabajo –normalmente a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos (job description) - hay que asignarle un valor a los requerimientos, habilidades y tareas a realizar en esos puestos. A este proceso se le denomina valoración de puestos (job evaluation). Se trata normalmente de una medición interna, y en puntos. En este ejercicio no se tiene en cuenta el valor de ese puesto de trabajo en el mercado. Otra cosa es que se trate de encontrar una coherencia entre ambas valoraciones, que no en todos

los casos es posible. Una vez valorado el puesto, es posible clasificarlo (job ranking, job classification or job scoping) en grupos de puestos de similar nivel de responsabilidad, construyendo las bandas, niveles o rangos salariales.

La percepción por parte de los empleados de mayor o menor equidad consiste en poder demostrar si estas valoraciones y clasificaciones de puestos en niveles se pueden explicar mediante algún método lógico. Porque puede ser intuitivo demostrar que la contribución a los resultados de una empresa suele ser significativamente mayor, por ejemplo, en un director general, que en su secretaria, lo que explicará un salario notablemente superior en el primero. Pero puede no ser tan obvio cuando valoramos el trabajo de dos ingenieros de cinco años de experiencia, uno trabajando en un puesto comercial ganando el doble que otro en una planta de fabricación dirigiendo un grupo de operarios en una cadena de montaje. ¿Qué lleva a valorar un puesto realizado por uno más que el del otro? ¿Puede ser percibido como algo equitativo? Tendríamos que ser capaces de entender los factores de valoración utilizados en el método de valoración de puestos que han conducido a asignar tal valoración relativa (si es que no ha predominado la valoración de mercado sobre la valoración interna en este ejemplo, que también puede ser).

La promoción en estos modelos de retribución que se basan en situar los puestos en niveles retributivos o rangos salariales (pay bands, salary ranges) se entiende como el ascenso de nivel retributivo, justificado por el aumento del nivel de responsabilidades, ya sea en la misma familia de puestos, o cambiando a otra familia de puestos.

Analizaremos en una sección posterior con mayor detalle la “arquitectura” de las estructuras de rangos salariales y algunos aspectos técnicos que permiten construir estas estructuras de un modo congruente, y que bien manejadas pueden ayudar a dar transparencia al sistema retributivo, aumentando la percepción de equidad interna por parte de los afectados.

## 2.2. Equidad Externa: Pagar en Función del Mercado.

Volviendo al fundamento de los sistemas de compensación -encontrar el mejor equilibrio posible entre pagar salarios que atraigan y retengan a los mejores profesionales, y gestionar eficazmente los costes salariales- las organizaciones tratan de comparar regularmente sus prácticas de compensación con aquellas de otras organizaciones líderes de su sector y fijan sus parámetros retributivos en base a esta revisión. Este principio implica que si una empresa paga por debajo de su mercado de referencia eso afectará a su capacidad de atraer y mantener su mejor talento. Pero si paga por encima de su mercado de referencia, en el largo plazo sus costes serán más altos que los de sus competidores, lo que la hará menos competitiva y puede amenazar incluso la seguridad en el empleo (el a veces denominado “efecto Titanic”, todos siguen muy contentos pero abocados al hundimiento).

Para lograr el mencionado balance, las organizaciones acometen estudios del mercado laboral en lo que respecta a los salarios. Para ello suelen ponerse de acuerdo en participar en encuestas salariales donde comparten información de salarios reales pagados a sus empleados en puestos comparables (benchmark jobs).

También a continuación entraremos en mayores detalles acerca de los diferentes tipos de estudios salariales, muestreo de participantes, procesos de benchmarking, análisis de informes derivados de estas encuestas y aplicación de los datos a la construcción de estructuras de rangos salariales para la propia empresa.

La conclusión de todo este esfuerzo de mirar hacia fuera es obtener una medida de los puestos en cada mercado local. Esta medida –normalmente expresada en salario medio, máximos y mínimos (suelen ser percentiles, 25 y 75 ó 10 y 90, por ejemplo) y distancia entre éstos, o entre medias y máximos/mínimos (range spread)- determina el valor del puesto y su posterior posible clasificación en la estructura de rangos salariales. Hablamos pues de equidad externa percibida cuando las personas pueden responderse a la extendida pregunta de cómo pagan otras empresas por el trabajo que ellas hacen. Para ser precisos, deberíamos decir, un trabajo “similar”, pues el mismo proceso de

benchmarking de puestos asume que no existen coincidencias al 100%, sino que se trata de comparaciones aproximadas, en base a descripciones convencionales que sirven para encontrar indicaciones del valor de los puestos. Este valor está expresado en la moneda local –no en puntos como sucedía en las valoraciones de puestos internas- tal como se expresan las cuantías de los salarios, normalmente en salarios brutos anuales, en sus diferentes ingredientes de base, variable target, etc.

También se suelen aprovechar estas encuestas para preguntarse acerca de las diferentes prácticas retributivas: dietas (per diem), guardias (stand by), gastos por uso del coche privado, beneficios sociales (fringe benefits), etc.

Hay un área de profundo debate en las compañías que se han embarcado en procesos internos largos y exhaustivos de valoración de puestos: si el valor resultante de la valoración interna en puntos de un puesto sugiere la asignación a un nivel retributivo diferente del nivel que sugiere el valor resultante de una encuesta salarial, ¿cuál prevalece? Dicho de otro modo, las valoraciones relativas de puestos pueden haberse hecho siguiendo criterios internos altamente sopesados y sólidos, y permitir asignaciones estables a los rangos salariales, escapando a las fluctuaciones del mercado, por otro lado difíciles de gestionar cuando con frecuencia no es habitual que se puedan reducir los salarios. Sería una razón a favor de que prevalecieran los sistemas de valoración de puestos. Sin embargo, si el salario marcado por la valoración interna no está sirviendo para atraer y conservar empleados valiosos, o estamos pagando excesivamente respecto a otros competidores, estaríamos alejándonos del fundamento y propósito del modelo de compensación. En este caso, prevalecería la valoración de mercado. Lo habitual, y es como resuelven este dilema la mayoría de las organizaciones, es disponer de ambas valoraciones y hacerlas complementarias. Aunque algunas prefieren la simplificación y suelen quedarse con los estudios de mercado. Un uso mixto permite por ejemplo dar mayor peso a las valoraciones de mercado cuando existen suficientes garantías de que el puesto que se está comparando refleja adecuadamente el puesto de la propia organización, y que análisis de los datos muestra una alta validez y fiabilidad en los resultados. Cuando no se dan estas condiciones se

inclinaría el peso hacia la aplicación de los valores derivados de un proceso de evaluación de puestos. Frecuentemente ambas valoraciones coinciden bastante, excepto en aquellos puestos que han sufrido un fuerte desajuste –normalmente temporal- en la oferta y demanda en un mercado determinado. Es lo que muchas veces se denomina con el término de “hot skills”. Una valoración interna daría un valor significativamente menor al que otorga el mercado. También en este caso las organizaciones atentas en sus modelos retributivos tienen una solución en este caso, que es incluir un bonus o salario variable no consolidable para el periodo de alta demanda de estas hot skills.

### **2.3. Incentivación: Pagar en Función del Rendimiento.**

La compensación basada en el rendimiento (performance based pay) permite compensar más a aquellos que –dentro del mismo nivel de responsabilidad- contribuyen más, y menos a aquellos que contribuyen menos, utilizando diferentes criterios de comparación, ya sean absolutos, relativos o una combinación de ambos.

Es importante señalar que ambos criterios –desempeño y nivel de responsabilidad- siempre van juntos. Sería absurdo pagar exclusivamente en base al desempeño, por ejemplo pagar más a un operador excelente que a un directivo de gran responsabilidad con un desempeño normal.

Supone superar los modelos más clásicos o antiguos de compensación en base a criterios más neutros como la edad, la antigüedad, la inflación, o tablas de incrementos por categorías profesionales establecidas o negociadas a través de convenios colectivos. Significa la individualización del salario y su relación con el nivel de desempeño individual o de equipo.

Normalmente, un modelo basado en el rendimiento se implanta vinculado a un sistema de gestión del desempeño –del que hablamos en un módulo aparte- donde se fijan los objetivos para la persona al principio de un periodo, y se evalúan el desempeño a través de los resultados y la valoración de otros factores de desempeño. Esta evaluación

(performance evaluation, performance appraisal) suele dar lugar a una calificación (rating) que a su vez sirve de input para poner en marcha el mecanismo de revisión salarial basado en el rendimiento.

Por tanto, para hablar de compensación basada en el desempeño es preciso contar con: objetivos individuales/equipo, factores de evaluación, resultados, calificación y otras herramientas que facilitan a la dirección la toma de decisiones de revisión salarial consecuente con las valoraciones del nivel de desempeño.

Dentro de las estructuras de rangos o bandas salariales (pay bands, salary ranges) creadas por las empresas para clasificar los puestos en grupos de nivel de responsabilidad similar, la manera de compensar el desempeño es actuando sobre el recorrido del salario dentro de las bandas salariales.

Para gestionar adecuadamente la compensación en base al desempeño se utilizan varios instrumentos, pero los más difundidos son: las matrices de incrementos (merit matrix) y los índices de comparación (compa-ratios). Las primeras son herramientas de ayuda para la toma de decisión en las revisiones salariales, que combinan el posicionamiento actual del salario de una persona en la banda y el posicionamiento target indicado por la calificación obtenida. Se trata de que a menor salario dentro de la banda y más alta calificación le corresponda mayor incremento. Y al contrario, un salario alto en la banda y baja calificación, un incremento pequeño –normalmente cercano a la inflación- o nulo si se puede. Por otro lado, los índices de comparación permiten comparar los salarios individuales, o todos los de la banda, con el salario de referencia que suele ser el punto medio (midpoint) de la banda.

#### **2.4. Nuevos Modelos: Pagar en Función de Habilidades, de la Contribución, del Potencial.**

Con la idea –a veces optimista- de enriquecer las decisiones salariales, algunas organizaciones, independientemente de su orientación o tipo de puestos, han ensayado

implantaciones de nuevos modelos de compensación, abandonando los que ya estaban probados, con resultados mixtos.

Uno de los más llamativos es el denominado pago por competencias o habilidades (competency based pay). La implantación de estos modelos, sin duda bien intencionada, suele venir de la mano de la implantación de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias; un sistema que trata de abarcar los principales ejes de una gestión de capital humano en una organización: selección, formación/desarrollo, evaluación, promoción, y compensación. En este caso, se busca que el sistema de compensación apoye o dé coherencia al resto del sistema, de modo que, en el extremo, no es tanto el desempeño o el nivel de responsabilidad lo que determina el salario sino el nivel de competencias que posee una persona. Algunos se olvidaron de añadir “competencias demostradas”, y generaron en las personas un afán de seguir cursos internos y externos que los cualificaran para obtener puntos por cada título obtenido, fomentando la “titulitis” y olvidando la deseada mejora del desempeño en el entorno real de trabajo, alineado con los objetivos de la empresa.

Pero hemos de reconocer que estos casos extremos no se suelen dar en la práctica. La realidad es que las competencias, si están bien definidas, son unos excelentes predictores de los resultados, por lo que actuando sobre ellas, estaremos de forma indirecta actuando sobre los resultados. En realidad lo que cambia es el énfasis o el peso que se da al desarrollo de competencias respecto a otros elementos más clásicos como el nivel de responsabilidad. También, ha influido mucho en la popularidad de estos modelos la existencia de competencias en alta demanda (hot skills), donde se ve más claro este desequilibrio de criterios. Por ejemplo, se han pagado salarios muy inflacionados, en los momentos cumbre de alta demanda y escasa oferta, a profesionales expertos en SAP, con tal que tuvieran un mínimo de dos ó tres años de experiencia en SAP, independientemente de su grado de madurez profesional como programador junior, analista, jefe de equipo, consultor, consultor senior o gerente.

La forma de valorar el grado de competencia (ya sea en un idioma, un conocimiento técnico o funcional, o una habilidad tipo hablar en público) que después influirá en el

nivel salarial, suele ser utilizando escalas de graduación de puntos, normalmente enumerando lo que la persona sería capaz de hacer en cada punto con descripciones comportamentales.

Pagar solamente por el nivel de contribución, es decir por el impacto que los resultados del trabajo de una persona produce realmente –o se espera que produzcan- en los resultados de la unidad donde trabaja o directamente en la empresa, es asimismo una tendencia que han seguido muchas compañías que busca recompensar más directamente a las personas, haciendo poco o ningún caso del número de años de experiencia, nivel de responsabilidad edad u otros factores. Piénsese en un gestor comercial junior consiguiendo cuotas de ventas record, o un analista financiero proponiendo un modelo de negocio y plan estratégico que aumenta extraordinariamente la rentabilidad, o un gestor de cobros que resuelve los problemas de cash-flow, o un investigador recién salido de la universidad que da con un invento inmediatamente comercializable, etc. Hemos visto este sesgo, en su lado negativo, en los últimos años noventa en la eufórica escalada de salarios producida como consecuencia de las promesas que parecía anticipar las empresas de internet. Personas muy jóvenes, bien preparadas, que asumían roles en estas empresas con retribuciones similares a las de personas que con veinte años más de experiencia trabajaban en empresas más tradicionales. No obstante, algunas empresas ponen en práctica planes acelerados de promoción (fast track), de alto potencial, de jóvenes directivos, etc. sacando a estas personas de la trayectoria de progresión salarial estándar pensada para la mayoría de la plantilla, y aplican estos principios de pago por contribución. La técnica de arquitectura de rangos denominada “broadbanding”, rangos sirve a este propósito de retribuir por contribución.

Finalmente, nos referiremos a los modelos que están diseñados de modo que incluyen pagar por potencial. Decimos que “incluyen” porque raramente serán modelos puros. Se trata fundamentalmente de sistemas de pago en base a responsabilidades y desempeño, que de algún modo incluyen la variable potencial como un modulador a la hora de la revisión salarial.

¿Qué es realmente pagar por el potencial? Se entiende que una persona tiene potencial cuando se piensa que esa persona es promocionable, es decir, es capaz de evolucionar de modo que en un futuro podrá ocupar puestos, o niveles dentro del mismo puesto, de mayor responsabilidad. Hay organizaciones más estables donde la diferenciación entre personas promocionables y no promocionables se manifiesta más claramente. Se trata normalmente de organizaciones con organigramas bastante estáticos y posiciones muy definidas, donde las oportunidades de promoción están bastante determinadas. Se dan casos claros de personas que evolucionan hasta un nivel jerárquico determinado y de ahí no pasan, ya sea por la propia limitación de madurez profesional, o por la limitación de puestos disponibles a los que promocionar. Hay otras organizaciones –piénsese en el mundo de las consultoras-en las que, casi al contrario, se fomenta el espíritu de crecimiento profesional continuo hasta el extremo de que se considera anómalo el que una persona no desee promocionar (up or out).

Hay opiniones diversas acerca de si es conveniente retribuir el potencial, o si esto puede ser un motivo de inequidad para personas que trabajando al mismo nivel de responsabilidad y rendimiento reciben un tratamiento desigual. Aún así, en casi todas las empresas existe el tratamiento salarial excepcional para personas con maduraciones profesionales veloces, con objeto no sólo de premiarlas sino también de retenerlas.

Una manera de contemplar implícitamente la retribución del potencial es a través de las denominadas carreras rápidas (fast track). Una persona con una evolución estándar tendrá una velocidad normal en el recorrido de su salario a través de la banda salarial en la que se encuentra. Sus revisiones salariales se harán en base a un uso estándar de las matrices de incrementos. Sin embargo, una persona con alto potencial que se quiera recompensar y retener será contemplada con una visión más amplia en el recorrido a través de varias bandas salariales. El uso de las matrices salariales será más agresivo. O simplemente se acelerará el salto a la siguiente banda, antes de los años requeridos para permanecer en una banda, elevando así el techo de potencial salarial, según va subiendo de banda.

## **2.5. Modelos Tradicionales: Pagar en Función de Antigüedad, Inflación, Convenios.**

Un importante conjunto de empresas nacionales e internacionales, sobre todo aunque no sólo, del ámbito industrial o de la administración pública fundamentan las políticas salariales en los parámetros marcados por la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores, o agrupaciones de éstos en sindicatos, y las direcciones de las empresas o agrupaciones de éstas en patronales. La plasmación de los acuerdos fruto de estas negociaciones son los convenios colectivos, ya sea de empresa, sectoriales o intersectoriales. En estos convenios se suelen fijar criterios de revisión salarial generalizados que tratan de garantizar el poder adquisitivo de los salarios, principalmente aplicados a tablas de salarios mínimos organizados por categorías profesionales o grupos de puestos. Estas negociaciones vienen marcadas desde luego por el entorno macroeconómico, pero también suelen tener en cuenta la situación de la empresa –si son convenios de empresa, o el sector. Por ejemplo, un criterio muy utilizado es la inflación, ya sea la del año calendario anterior, o la estimada según publicaciones oficiales para el año en curso. También, aunque cada vez menos, se contemplan en estos acuerdos pluses por antigüedad, transporte, nocturnidad, peligrosidad, etc.

Lo cierto es que la retribución en muchas de las compañías que basan la retribución de un colectivo de sus empleados en los parámetros salariales que fijan los convenios termina clasificándose en dos modelos. La de los empleados sujetos a convenio (non-exempt employees, a veces denominados también blue collar) y la de los empleados no sujetos a convenio (exempt employees o también llamados white collar). Los salarios mínimos fijados en convenio, se quedan cortos –en términos de mercado- para este grupo de colectivo por lo que la empresa decide pagar por encima del salario de convenio un “complemento personal”, que en realidad lo que hace es servir para individualizar el salario de la persona adecuándolo al nivel de responsabilidades y desempeño, siguiendo criterios de mercado o de valoración interna. Es habitual que las definiciones de puestos o categorías profesionales reflejadas en los convenios disten

bastante del contenido real de los puestos, y su obsolescencia conduce a que la aplicación de los salarios de convenio termine siendo un puro trámite a la hora del procesamiento de las nóminas, o en el peor escenario, aunque se da poco, a sobrepagar en relación al mercado a ciertos profesionales.

## **2.6. La Importancia de los Beneficios Sociales.**

La retribución en especie está cada vez más extendida como práctica de las empresas para conseguir una serie de objetivos, empezando por la optimización fiscal y económica de la retribución, pasando por interés del empleador de proporcionar seguridad (seguros de riesgo o de ahorro), apoyar financieramente (préstamos, subvenciones, productos de la compañía) o premiar la contribución (acciones de la compañía, reparto de beneficios), y terminando por aprovechar el uso privado de herramientas de trabajo (coche de empresa, ordenador personal, teléfono móvil). Las empresas también han de revisar la capacidad que los beneficios sociales pueden tener para atraer y retener profesionales entre sus competidores. Su comparación en términos económicos, así como en términos de percepción, es fundamental.,

Para comparar adecuadamente el valor económico de los beneficios existen varios modelos, siguiendo los estudios de compensación total. Estos estudios comprueban el valor, normalmente de mercado, equivalente a dinero en efectivo, de cada uno de los beneficios y fijan el nivel salarial total – salario target (fijo más variable objetivo) más beneficios- para cada puesto.

Muchas organizaciones ignoran el valor de percepción por parte de los empleados de la retribución en especie. Muchos de estos beneficios –planes de pensiones, seguros médicos, de vida, etc.- son caros. En ocasiones pueden representar más del 20% de la retribución. Una vez que se conceden cuesta mucho eliminarlos, al considerarse como un derecho adquirido. Y son frecuentemente poco valorados por los empleados. Además, poco ayudan las explicaciones detalladas en manuales y sesiones de

introducción de empleados, que enseguida se olvidan y a veces no provocan sino el efecto contrario de quejas por lo incomprensible, o por el servicio recibido en la administración de incidencias. Dos posibles soluciones son: eliminar el beneficio y convertirlo en pago en dinero, o comunicar regularmente o mediante alguna herramienta de comunicación tipo “declaraciones individuales de remuneración total”, o simulaciones de remuneración total.

## **2.7. Otros Sistemas de Recompensas.**

Además de la retribución fija y de los beneficios sociales, los modelos retributivos actuales suelen contemplar otros planes o programas recogidos comúnmente bajo la denominación de retribución variable, aparte de otros esquemas de reconocimiento que tratan de premiar logros específicos, tales como eventos con familiares para los mejores vendedores, viajes de trabajo-ocio para recompensar logros departamentales, o finalmente sistemas de refuerzo más psicológicos tales como el empleado del mes, al que ha destacado más en las encuestas de satisfacción al cliente. Últimamente, se está hablando también de modelos de compensación con tiempo por sus ventajas fiscales, de aprovechamientos de valles de demanda, y de aprovechamiento de preferencias individuales por cuestiones de armonía entre la vida privada y la profesional.

La retribución variable se está extendiendo cada vez más en tres direcciones:

- Cada vez es mayor el porcentaje de empresas que usan algún programa de retribución variable
- Dentro de una misma empresa cada vez es mayor el porcentaje de empleados que tiene retribución variable
- Como promedio cada vez es mayor la proporción de salario variable sobre el total percibido

La retribución variable puede ser:

- A corto plazo (igual o inferior a un año) : primas, comisiones, bonos, gratificaciones (o bonos discrecionales) , reparto de beneficios (profit shaing)
- A largo plazo: opciones sobre acciones (stock options), acciones, bonos a largo plazo

La retribución variable busca dos objetivos primordiales: la flexibilización de los costes salariales (a menor rendimiento menor retribución), y la incentivación o motivación de las personas para la consecución de unos resultados. Para que se dé este efecto motivador han de cumplirse una serie de criterios. Uno es el entendimiento por los afectados de la relación entre la retribución variable y el esfuerzo o resultado (qué se paga, cómo se puede ganar más), Otro criterio es que las variables que influyen en la retribución estén bajo el control de la persona o del equipo afectados. También que la proporción respecto a retribución fija sea adecuada, no debe ser excesiva pues puede provocar un efecto desmotivador por aversión al riesgo, ni demasiado pequeña que el premio no merezca el esfuerzo diferencial. Por último, los resultados deben poder medirse con la suficiente precisión.

Lo que premia la retribución variable puede ir desde resultados individuales, resultados de un equipo, de un departamento, unidad de negocio, área geográfica hasta los resultados de la empresa a nivel global. Normalmente se evitan indicadores de cantidad de trabajo (número de visitas, unidades, facturas, pacientes). Interesa en cambio premiar con indicadores de resultados (volumen de ventas, calidad, coste, plazos).

### **3. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE COMPENSACIÓN.**

En esta sección vamos a adentrarnos en el mundo de las herramientas más utilizadas por las empresas hoy en día para implantar un modelo de compensación. Algunas de ellas representan los elementos de construcción del modelo, por ejemplo, la documentación y evaluación del contenido del puesto a través de los sistemas de evaluación de puestos. Otras tienen un carácter bastante técnico como la medición del mercado, el análisis de los datos obtenidos en las encuestas salariales, o la determinación de los costes de compensación. Otros son característicos por su administración más mecánica –una vez diseñadas, como la construcción de estructuras de rangos, clasificación de puestos o gestión de las revisiones salariales a través de matrices de méritos.

#### **3.1. Evaluación de Puestos.**

La evaluación de puestos es el proceso de analizar y de comparar el contenido de los puestos para colocarlos o clasificarlos de modo que sirva de base para un sistema de compensación. Lo que se busca con la evaluación de puestos es determinar el valor relativo de cada puesto y su posición relativa respecto a los demás, normalmente siguiendo criterios de valoración interna. Se fija en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Presupone que antes se ha efectuado la documentación de los puestos, es decir el análisis y descripción de los puestos. Y es a su vez la actividad preliminar al establecimiento de rangos/grados/niveles/bandas salariales.

Hay métodos de evaluación de puestos cuantitativos y no cuantitativos. Los no cuantitativos clásicos son la jerarquización de puestos (job ranking), y la agrupación por categorías de puestos (job classification), familias de puestos o por grupos funcionales. Los cuantitativos son los más analíticos y se basan primero en la determinación de unos factores y sub-factores de evaluación de puestos (requisitos físicos, habilidades

mentales, experiencia, responsabilidades de gestión, condiciones de trabajo, etc.) y luego en el cálculo de los valores relativos de cada puesto, expresados en puntos.

El desarrollo de una evaluación de puestos contiene normalmente alguno de los siguientes elementos:

- La determinación de puestos de referencia (benchmark jobs), que son puestos ocupados por un gran número de personas, fáciles de comparar en el mercado, representativos de las diversas áreas de actividad, contenido estable etc.
- La utilización de un programa basado en puntos (ya sea recurriendo a un programa ya existente en otra organización, adaptándolo, o creándolo desde cero)
- El establecimiento de una comisión de evaluación
- El análisis de una muestra significativa de puestos
- La selección y definición de los factores de evaluación
- La ponderación de los factores
- La determinación de una escala de puntos para cada factor que permita la graduación
- El manual con la distribución de puestos con su valor en puntos

### **3.2. Matrices de Carreras Profesionales.**

Las matrices de carrera profesional aplicadas al modelo retributivo son un instrumento de análisis y comunicación de la escalera retributiva de una familia de puestos en una empresa. Se crean en base a la evaluación de puestos o la valoración en el mercado de los puestos. Son un instrumento muy útil para orientar al empleado acerca de su posible progresión u horizonte de evolución dentro de una familia determinada. Normalmente se expresa en forma de niveles retributivos de modo que en las filas están los distintos puestos representativos de esa familia profesional, y en las columnas los niveles

retributivos. Algunos de los puestos “recorren” a través de las diferentes etapas de crecimiento dentro del puesto (junior, regular, experto, por ejemplo) en horizontal alguno de esos niveles, permitiendo ver los posibles solapes salariales entre las distintas etapas de crecimiento dentro del puesto. En ocasiones, puede haber hasta saltos de nivel para alguna de las etapas de un mismo puesto. Es corriente que en estas matrices de puestos no se reflejen los valores salariales de cada nivel, salarios máximos, medios y mínimos, por asegurar la confidencialidad hacia fuera de los niveles que quedan por encima del de cada persona. Se le comunica únicamente a cada persona los valores del nivel donde se encuentra su puesto, o la etapa de su puesto, para entender el significado de su posicionamiento. Cuando la persona muestra inquietudes especiales acerca de su posible promoción, o se trata de una persona de alto potencial y rendimiento al que se quiere retener, se le revelan si está interesado los valores del nivel siguiente (qué podría ganar si promociona).

Un ejemplo de matrices de puesto podríamos verlo en el área financiera de una compañía. Las personas que pertenecen a este colectivo podrían ver en esa matriz donde se sitúa su puesto o la etapa de su puesto a lo largo de, por ejemplo los doce niveles retributivos de la matriz. Podrían existir los siguientes puestos: director financiero, jefe de departamento financiero, especialista financiero y administrativo financiero. Las secretarías del departamento financiero podrían por ejemplo pertenecer a otra familia profesional que atravesara las áreas funcionales denominada “matriz de las secretarías”. Alguno de esos puestos podría tener varias etapas, por ejemplo un director financiero recorrer dos niveles, el once y el doce, como director junior y senior. Un especialista, quizás podría recorrer más niveles, por ejemplo del tres al cuatro para junior, del cinco al siete para regular, el ocho para senior, y luego uno especial del diez al once para un experto-gurú, que podría ganar un sueldo equivalente a un jefe de departamento senior o incluso de un director financiero junior.

### Encuestas salariales en el mercado laboral

Las encuestas salariales son el método más utilizado por las empresas para asegurar la competitividad de los salarios que pagan a sus empleados respecto a los salarios

pagados por los competidores. La información obtenida a través de ellas, expresada en medias salariales por puestos sirve principalmente para la construcción de la estructura salarial propia en forma de bandas salariales, que permiten posicionar el salario de las personas y guiar la toma de decisiones a la hora de determinar los salarios de entrada y a la hora de la revisión salarial de todo el colectivo.

El primer paso al pensar en una encuesta salarial es la selección de compañías con las que uno se quiere comparar. Para ello los especialistas de recursos humanos deben basarse tanto en los principios y estrategias retributivas de la corporación, así como involucrar al equipo directivo local. Muchas compañías establecen su posicionamiento estratégico salarial respecto a la competencia como “pagar entre los líderes del sector”, o en el “cuartil superior” del sector, etc. No todos entienden lo mismo por “líderes” en estas declaraciones. Es necesario precisar, por ejemplo aquellos que compitan en la arena del reclutamiento por profesionales equivalentes a los de la propia organización. Puede ser a nivel local, nacional o internacional, dependiendo del tipo de profesionales que necesitemos, puede ser en un sector para profesionales específicos a la actividad del sector, o líderes cross-sectoriales, si lo que queremos es averiguar los salarios de profesionales de funciones staff. Además, al escoger con quien compararnos hemos de tener en cuenta compañías con las que compitamos en un mercado determinado por producto, localización, etc., así como aquellas que tengan éxito en términos de crecimiento y rentabilidad pues ello prueba que son competitivas en el mercado laboral. Al intercambiar datos salariales con otras empresas hay que ser precavidos particularmente con los nuevos entrantes, pues pueden introducir distorsiones en los datos de mercado al necesitar contratar muy pocas posiciones de tipo experimentado y no les importan saltarse las propias reglas. Una vez escogida la serie de compañías con las que se quiere uno comparar en el terreno salarial, es conveniente atenerse lo más posible a esta lista para asegurar una estabilidad y consistencia de los datos.

Las encuestas pueden tomar diferentes formas. Las más frecuentes son aquellas que son organizadas por consultoras que actúan como intermediarias entre las compañías que quieren intercambiar sus datos. Proporcionan una metodología de encuesta, actúan de

coordinadores en la captación de los datos, los procesan y proporcionan un informe. En ocasiones intervienen por petición de una de las empresas del sector, denominada en este caso “sponsor”. En ocasiones el sponsor organiza toda la encuesta él mismo, estaríamos hablando de encuestas realizadas por un club de competidores. También existen las encuestas one-to-one en las que una empresa comparte con otra la información, con la ventaja de que se asegura con más precisión el “job matching”, es decir saber que estamos hablando del mismo puesto. Luego están las encuestas de tipo genérico, en las que participan muchas compañías, más de cien. Su fiabilidad es relativa, pero tiene varias utilidades, pues puede servir para medir puestos neutros al sector y observar tendencias, ya que el efecto de inconsistencia de la muestra de año a año está mitigado.

En ocasiones no se puede influir en la elección de los participantes de una encuesta, aunque frecuentemente se permite la selección de un corte de los datos pidiendo al consultor un informe que incluye sólo los datos de las empresas elegidas, excluyendo la propia.

El siguiente paso en las encuestas salariales es elegir la posición target respecto al mercado que se ha elegido para comparar. Puede ser la media de las compañías líderes, estar en el tercer o cuarto cuartil. Puede justificarse el buscar estar por delante o por detrás del mercado dependiendo de las circunstancias de cada organización a nivel local, pero conviene explicar cuidadosamente porqué se elige esta posición.

A continuación hay que seleccionar los puestos de referencia a encuestar “benchmark jobs”, aquellos que están bien definidos, sus descripciones de puestos son bien entendidas también por otras compañías, representan a una población amplia de nuestros empleados. Al fin y al cabo, estos puestos serán los ejes claves en torno a los cuales se construirá la estructura de rangos/grados. En muchos casos, sin embargo, también es útil obtener información acerca de puestos que no son bench mark, bien para comprobar la nivelación de nuestros puestos, o porque la dirección de la compañía puede tener un interés especial en investigar un área de preocupación que quiere sea analizado.

El ejercicio de comprobar que estamos hablando de los mismos puestos entre compañías a la hora de compartir datos se denomina ajuste de puestos (job matching). La validez de los resultados de la encuesta depende directamente de ella. Es necesario que haya mucha claridad aquí. En ocasiones a través de reuniones directas entre especialistas de las empresas participantes. Una familia de puestos puede tener diferente número de posiciones, por ejemplo en una compañía extenderse en cuatro niveles, y en otra tener sólo tres niveles. Hay que ser capaz de traducir las estructuras de ambas, e incluso establecer niveles intermedios que permitan a ambas interpretar los datos. Un competidor puede tener un puesto similar al nuestro pero con mayor o menor responsabilidad, este hecho ha de señalarse con algún código o indicador en el informe de modo que permita interpretarlo bien.

Al hacer el job matching de posiciones directivas ha de aportarse mucha información indicativa de la responsabilidad tal como volumen de negocio, presupuesto, personas supervisadas directa e indirectamente, etc. Suele ser conveniente situarlo en el organigrama, ver en qué nivel jerárquico se encuentra. En líneas generales, cuanto más alto en la jerarquía, menos fiables son los títulos de los puestos con relación a su contenido, y mayor es la dependencia de información adicional y de cálculos y estimaciones adicionales para conseguir los resultados adecuados de la encuesta. En esos casos será necesario adjuntar una documentación complementaria a la encuesta con estas estimaciones.

Al elegir los datos salariales individuales a reportar se suele sugerir que se aporten todos los datos salariales de las personas que ocupan el puesto que se está reportando. Sólo se pide que se excluyan aquellos atípicos como expatriados, personas que consideramos están erróneamente posicionados: sobre pagados o infrapagados, y en ocasiones aquellas personas que son totalmente nuevas en el puesto sobre las que no hay certidumbre aún acerca de su integración en él.

El análisis de los datos de la encuesta es un ejercicio que requiere mucho juicio. No es una ciencia exacta. Aparte de lo importante que ha sido el ajuste de los puestos de referencia al reportar los datos, hay que seguir muy vigilante a la hora del informe pues

los mismos datos ya reales, medias salariales, de antigüedad en el puesto, edad, etc. pueden sugerir que algún participante ha cometido errores al reportar, que han enturbiado la calidad de los resultados. Un primer paso es tener en cuenta los elementos retributivos tales como el salario fijo, los bonus, incentivos, reparto de beneficios, etc. En el caso de la retribución variable se suele distinguir entre la retribución “target” u objetivo y la real percibida en los últimos doce meses. Puede haber compañías por ejemplo con vendedores cuya retribución al 100% de consecución de cuota es muy alta, pero raramente es alcanza, en ese caso es preferible utilizar la real percibida. Sólo la aplicación del sentido común debe guiarnos en la elección de cada una de ellas a la hora de utilizar los resultados.

Los indicadores estadísticos más utilizados para analizar los datos de una encuesta salarial son las medias, las medias ponderadas (por número de ocupantes), las medianas, las modas, las desviaciones típicas y los percentiles, cuarteles y deciles. En la mayoría de las encuestas estos indicadores ya vienen calculados en el informe de la encuesta para cada puesto. En principio, el método sugerido para valorar el salario de un puesto en el mercado es la media ponderada, siempre que nos aseguremos de que el impacto de una compañía por su número de ocupantes sea menor del 30%. Existen fórmulas sofisticadas que limitan el impacto del tamaño. La media simple puede ser poco fiable por ejemplo cuando la muestra es muy pequeña, dos personas con salarios muy altos de ese grupo pueden inflar la media. La moda puede ser interesante cuando representa una alta proporción de una muestra muy grande. La desviación típica nos sirve para medir la dispersión de los salarios en de la muestra. Si estamos manejando muestras bastante grandes donde la posibilidad de que valores extremos estén afectando a la media es mínima entonces la media y la desviación típica son indicadores útiles de cómo los salarios de un puesto se distribuyen a lo largo de la muestra de ocupantes. Proporcionarían una medida buena para relacionar el salario individual actual con su posición en el mercado. Los cuartiles y deciles son extensiones de la idea de la mediana. En el cuartil superior sabemos que caen el 25% de los valores más altos., el decil superior es el valor que deja al 10% de los valores superiores de la muestra, etc.

También se utilizan correlaciones para medir la fuerza de la relación entre dos variables. Por ejemplo, la correlación entre el volumen manejado por el ocupante del puesto y el tamaño de su salario. Si la correlación es cercana a 1.0, por lo menos por encima de .6, indicaría que podríamos determinar estimar una variable a partir de la otra. Al usar las correlaciones es necesario comprobar siempre el error típico, que nos mide si el coeficiente de correlación ha ocurrido por azar. Con los coeficientes de regresión se puede calcular por ejemplo el salario que correspondería a un indicador financiero o de otro tipo dado. Una posible aplicación sería calcular el salario de un director comercial en función del volumen de ventas, o el salario de un director de recursos humanos en función del tamaño de la plantilla, etc. Algunas compañías calculan tablas de segmentos salariales en función de segmentos de indicadores claves para cada puesto. Este tipo de análisis son propios de encuestas de puestos directivos.

### **3.3. Estructuras Salariales: Principios de Diseño y Componentes.**

Las estructuras salariales permiten posicionar los salarios actuales en una estructura definida en base al análisis de competitividad salarial realizado de modo continuo, normalmente cada año. De este modo se asegura una compañía que sus salarios permanecen competitivos a lo largo de todo el año salarial.

Para construir estructuras salariales se pueden utilizar los siguientes criterios:

- Amplitud en torno a puntos medios (spread)
- Saltos entre rangos (step)
- Número de rangos

El punto de partida de una estructura de rangos salariales, una vez definidas éstas y el número de niveles, son las medias salariales (actualizadas si es necesario según cuando se hizo la encuesta) por bench mark job provenientes de las encuestas salariales. Una vez agrupados éstas en niveles, permitirán determinar los puntos medios (midpoint) de

cada rango salarial. Los rangos se construyen determinando su amplitud (spread), la distancia entre mínimo y máximo, o expresada en porcentaje de distancia entre el punto medio y el máximo o el mínimo. Después, ha establecerse la distancia entre puntos medios (step) de rangos. Una vez construida la estructura se debe definir el mecanismo para actualizarla cada año de acuerdo con los análisis de posicionamiento de los rangos salariales respecto a los datos actuales de mercado obtenidos en las encuestas, así como los análisis de proyección de los datos por la información disponible acerca de cómo van a mover los salarios o sus estructuras salariales la competencia.

Veamos a continuación algunos de los principios de diseño.

- La amplitud del rango sirve para diferenciar el salario entre personas en base a rendimiento. Amplitudes mayores sirven para recompensar de forma más diferenciada a los mejores y peores profesionales. Por ejemplo, en muchas organizaciones los puestos de dirección pueden tener amplitudes de +/- 25%, en ventas de +/- 30%, en puestos profesionales de +/- 20% y en puestos operarios puede bastar una amplitud de +/- 15%. Hoy en día muchas organizaciones con la aplicación de las ideas provenientes de los modelos de “broadbanding” establecen amplitudes de hasta 50%.
- El salto entre rangos suele expresarse como el porcentaje diferencial entre puntos medios. Se suele elegir un porcentaje constante, que sea significativo, por ejemplo por encima de 15%. Naturalmente saltos grandes conducen a amplitudes grandes.
- Por último, el número de rangos en general ha de decidirse en relación al recorrido de las carreras profesionales deseadas y a la posibilidad de diferenciación salarial en las encuestas. Es posible que haya que establecer estructuras paralelas de rangos para diferentes colectivos de familias de puestos, por ejemplo sería corriente ver estructuras diferentes para puestos directivos, para puestos de ventas, y para puestos de personas de convenio, y resto de profesionales.

La actualización de las estructuras salariales es un proceso bastante riguroso y sofisticado en muchas organizaciones. Comienza con la definición de parámetros de entorno macroeconómico, entorno político, tendencias en legislación, propuestas de reclasificación de puestos en diferentes rangos salariales por cambios especiales de ese año en la valoración por el mercado de determinados puestos (up-scoping, o down-scoping). Normalmente, éstos se producen tras confirmarse una tendencia de dos años. Después, se revisa la fuente de datos utilizada: encuestas salariales utilizadas, compañías participantes. Puede hasta ponderarse los datos en función de la fiabilidad o confianza en las distintas encuestas. Se evalúa la posición del mercado con relación a la estructura de rangos actual, y se proponen los porcentajes de actualización de los datos, si la encuesta se hizo hace mucho tiempo para el momento de la actualización de la estructura propia. Las decisiones claves son los movimientos de los rangos (porcentajes de crecimiento de midpoints). Los tres datos claves para actualizar la estructura salarial son la posición sobre mercado de los rangos actuales, la proyección de los datos según se piense van a subir los salarios en el siguiente periodo salarial y el coste estimado implicado en ese movimiento de rangos

### **3.4. Métodos de Revisión Salarial Basados en el Rendimiento.**

Aunque los analizaremos en más profundidad en la siguiente sección dedicada a la gestión de los sistemas retributivos basados en el rendimiento, nos referiremos a ellos aquí por su relación con las estructuras de rangos salariales.

Así como la visión de una estructura de rangos nos permite una perspectiva sobre la situación de los salarios que se pagan en cada puesto en función de los niveles de responsabilidad, la visión de los salarios dentro de un rango nos permite una perspectiva del recorrido de los salarios para un mismo puesto en función del rendimiento.

Por ello, un salario cerca del mínimo del rango, o del percentil cero, es indicativo de un profesional que, o bien acaba de entrar en la posición (new-to-job) y se carece de

información acerca de su posible rendimiento, tiene que aprender el trabajo y tiene todo por demostrar, o bien se trata de un profesional experimentado en el puesto cuyo rendimiento está calificado constantemente como inferior a las personas de su grupo comparable. Se supone que por el efecto de su calificación pobre y los incrementos propuestos bajos, el crecimiento del mercado le ha ido situando en la parte inferior del rango.

Los rangos pueden dividirse artificialmente en partes correspondientes a la escala de calificación del rendimiento (según el sistema de evaluación y calificación con el que el sistema retributivo debe ser coherente), de modo que se pueden determinar las posiciones objetivo para el salario de un profesional. Por ejemplo, una escala de cinco tramos de calificación 1(inferior) a 5 (superior) implicaría que los que obtienen una calificación superior de 5, deberían tender a tener sus salarios –en el tiempo expresado en años determinado de recorrido dentro de la banda- entre el percentil 80 y el 100.

La mecánica de las matrices de incrementos salariales juegan exactamente con estos tres parámetros: la velocidad de crecimiento dentro del rango, el percentil -o posicionamiento real del salario en el rango- y el tramo objetivo -determinado por la calificación de su rendimiento.

### **3.5. Diseño de un Paquete de Beneficios Sociales.**

Los beneficios y servicios sociales suelen entrar en el concepto de compensación, aunque es común el título de la función “compensación y beneficios” para distinguir estos dos tipos de remuneración, dineraria y en especie. Otra denominación en auge es “compensación total” que pretende hacer pensar al empleado que es posible considerar el valor de los beneficios en términos equivalentes a salario, tanto de cara a la comparación en el mercado, como a la percepción por parte de los empleados. Volvemos al fundamento de que también con los beneficios sociales es necesario atraer y retener profesionales valiosos, al tiempo que gestionamos unos costes competitivos.

En ocasiones se incluyen bajo el concepto de beneficios y servicios sociales los legalmente requeridos –asistencia médica pública, accidentes y enfermedades profesionales, formación profesional, generación del derecho a una pensión de jubilación, invalidez, etc.- según el grado de cobertura social de cada país. Pero por eso surge la denominación de beneficios voluntarios, extra o marginales (fringe benefits), para referirse a aquellos, que no siendo requeridos legalmente, las empresas dan u ofrecen a sus empleados “por encima” de su retribución dineraria.

Las razones para dar los beneficios sociales pueden ser muy diversas:

- Aprovechar las ventajas fiscales que ofrecen algunos tipos de retribución especie
- Aumentar la seguridad ante contingencias tales como problemas médicos, invalidez, fallecimiento o jubilación, campañas de prevención
- Ofrecer apoyo financiero: planes de ahorro, subvenciones, complemento salarial en momentos de enfermedad, subvenciones para la comida diaria, bonificaciones por matrimonio o nacimiento de hijos, préstamos personales
- Involucrar más a los empleados en el devenir de la empresa: profit sharing, acciones de la empresa, productos de la empresa
- Ofrecer comodidad y status: uso privado coche de empresa, teléfono móvil, PC, tarjeta de crédito, asesoramiento legal, cuidado de niños, revisiones médicas, transporte de casa al centro de trabajo, horario flexible, cafetería, parking de vehículos, productos y servicios ofrecidos con descuento por proveedores externos, días extra que rodean a fiestas laborales, extensión de bajas maternales por encima de lo legalmente requerido, horarios flexibles, sabáticos, reducción de jornada, etc.
- Ofrecer apoyo para el desarrollo y la formación: subvenciones y préstamos para cursar un master, idiomas, etc.
- Ofrecer relaciones sociales y comunitarias: fomento de actividades deportivas, recreativas, formación de comunidades de intereses, voluntariado

- Entorno de trabajo: trato sin formalismos a los superiores, relajación en el vestir (business casual), utilización libre de medios de la empresa, flexibilidad para uso de locales, lugar de trabajo en entorno agradable, etc.

Las empresas suelen asociar la entrega de muchos de estos beneficios a la manifestación de los valores culturales de la empresa: preocupación por las personas, trabajo en equipo, desarrollo profesional, etc. Además suelen pensar de modo optimista acerca del valor de motivación y retención. Las ventajas principales buscadas son: atractivo para reclutar, reducción de rotación y absentismo, aumento de satisfacción y bienestar del empleado y por tanto su lealtad, aumentar productividad, reducir quejas, promover la imagen social de la empresa al intervenir en la comunidad.

Pero también tienen posibles desventajas: costes que pueden ser más elevados de lo esperado (plan de pensiones de prestación definida, seguros médicos, etc.), pierden efecto motivador cuando se convierten en hábito, mantenimiento de trabajadores de bajo rendimiento, paternalismo, nuevas fuentes de quejas, etc.

A la hora de diseñar un paquete de beneficios, se suele empezar por analizar qué se ofrece dentro del mercado laboral comparable: los competidores del sector. Pues al competir por los mismos profesionales hemos de ser conscientes de las diferencias para saber compensarlas, si procede con salario u otros elementos intangibles. En ocasiones, precisamente conviene salirse del paquete estándar, con objeto de ser diferenciales. Por ejemplo, se puede ofrecer un beneficio significativo menos que el conjunto de las empresas con las que nos comparamos, pero sustituirlo por más salario aprovechando el efecto de libertad para elegir dedicar ese dinero a comprar ese beneficio u otro que convenga más. Baste pensar en el valor de un plan de pensiones o de un seguro de vida para un joven soltero recién incorporado, con necesidad de comprar un coche o pagar el alquiler de su casa.

No obstante, también hay que atender al efecto de cobertura de necesidades básicas de los empleados. Por ejemplo, podría ser inconveniente dar a elegir entre tener un seguro médico y productos de empresa. Porque la persona sana hoy puede tener un problema

médico mañana, y, gracias al seguro, podemos haber atendido mejor a la persona, aparte de posiblemente reducir el tiempo de baja médica, ganar en productividad, etc.

La tendencia actual es ofrecer flexibilidad en la elección de los beneficios sociales sin aumentar el coste del conjunto. Estamos hablando de los beneficios flexibles (flexible benefits, o cafeteria benefits), por la posibilidad de elegir como si fuera un menú de un restaurante. Aunque hay ya ejemplos de implantación de estos sistemas, existen aún fuertes resistencias por el coste asociado de gestión administrativa de los cambios en las elecciones. Están surgiendo empresas de servicio (suelen ser consultoras de recursos humanos, o filiales de entidades bancarias) que ofrecen a las compañías que se apuntan a este modelo la externalización de estos servicios, tratando directamente con el empleado, asegurando la privacidad de sus elecciones. En teoría, el coste adicional es compensado con el ahorro conseguido por economías de escala, al tratar estas empresas con los mismos proveedores de servicio para muchas empresas clientes. Adicionalmente, estas empresas suelen ofrecer ocuparse de la información y gestión transaccional con el empleado a través del diseño de páginas dentro de la intranet o portal de empleado de la empresa.

### **3.6. Análisis de Costes Salariales.**

Un buen análisis de la situación retributiva de una organización no sólo incluye conocer los salarios de las personas que la componen, sino también conocer la flexibilidad de la política retributiva (qué margen de maniobra tiene el gestor para modificar los componentes salariales en el futuro), la adecuación interna de la política retributiva (parámetros de equidad interna que puedan indicar cambios internos) y la adecuación externa de la política retributiva (cómo estamos pagando respecto a la competencia).

Nos centraremos en la última parte. A partir del conocimiento de los costes salariales propios hemos de analizar cuánto gasta la organización en relación con sus

competidores y en relación con el volumen de actividad para comprobar el impacto de competitividad de la política retributiva a nivel de masa salarial y a nivel de puesto.

Suele haber dos momentos de análisis de coste retributivo, al hacer el presupuesto financiero anual, y al hacer las revisiones salariales, a no ser que ambos momentos coincidan en el tiempo.

Ya sea utilizando los sistemas de información de recursos humanos (HRIS) ó hojas de cálculo, el primer paso es definir el ámbito del cálculo. Normalmente se hace dentro del presupuesto anual. Esto significa que hemos de tener en cuenta no sólo los empleados actuales al principio del periodo, sino también incluir la estimación de posibles bajas durante el periodo, así como altas previsibles, computando su salario durante el periodo en que van a estar activos, a diferencia del resto que se puede computar su salario anual. Si los momentos de presupuesto y de revisión salarial son distintos habrá que calcular además dos tamos de salario anual, antes y después de la subida estimada, considerando cualquier otra regulación o norma de la compañía acerca de la política retributiva, como por ejemplo que aquellos empleados que han sido contratados después de una fecha determinada no tendrán derecho a subida salarial en la siguiente revisión.

Después ha de tenerse en cuenta todos los conceptos retributivos, incluyendo no sólo el salario fijo, sino cualquier otro concepto variable, tipo bonus, más el valor en términos de coste para la empresa de cada uno de los beneficios sociales.

La estimación de la parte variable suele plantear algún problema si ésta está ligada a la consecución de objetivos empresariales, o individuales. En estos casos se suele estimar en su valor objetivo, es decir al 100% de consecución de objetivos. Se entiende que si se exceden los objetivos, la parte de recompensa retributiva si la hay, se va a “autopagar” con el exceso de rentabilidad que se conseguirá al exceder el rendimiento empresarial correspondiente. Si no se alcanzan los objetivos empresariales, se habrá sobreestimado el coste salarial pues habrá que liberar la parte del variable que no se va a pagar.

En otras ocasiones el variable está ligado a una calificación individual. En este caso, es necesario contemplar con un algoritmo las probabilidades de obtener una determinada

calificación, de modo que la estimación sea realista. Si la retribución variable contempla ambos criterios, lo cual suele ser bastante frecuente, habrá que ir al 100% y después utilizar el algoritmo de probabilidades de obtención de una calificación determinada.

Una vez calculada la masa salarial para el año de presupuesto conviene realizar una serie de ratios que nos permitirán comparar la “salud” de nuestros costes salariales respecto a la de nuestros competidores. Por ejemplo, hay que ponerla en relación con el indicador de volumen. Es el indicador principal Costes de compensación total como porcentaje de los Ingresos totales, con sus variantes de relacionarlos con los gastos operativos. Otras variantes de indicador es incluyendo o no el coste de los beneficios sociales, el coste de las horas extraordinarias trabajadas o estimación de las que se van a trabajar. También se puede analizar los costes de beneficios como porcentaje de los costes totales de compensación, o los costes de beneficios como porcentaje sobre los ingresos, etc. Ya dentro de los costes salariales, la proporción de coste salarial variable sobre el fijo, el coste salarial medio por empleado.

A continuación habría que analizar la posición competitiva comparando las retribuciones por nivel de responsabilidad (o rango salarial). Si disponemos de una estructura de rangos diseñada con información actualizada de mercado, podemos comparar los salarios reales de cada rango con relación a los salarios de referencia, o percentiles de mercado. Este análisis nos daría como resultado si estamos pagando por encima o por debajo de mercado. Al combinar este análisis con la posición competitiva a nivel de masa salarial, podemos sacar varias conclusiones, por ejemplo si estamos pagando por debajo, pero a nivel de masa salarial sobre volumen de negocio estamos bien puede significar que tenemos un exceso de plantilla. La empresa no podrá apostar por una política agresiva ni podrá aspirar a captar a los mejores profesionales, salvo casos muy puntuales y selectivos mientras no reduzca el volumen de su plantilla.

### **3.7. Evaluación del Sistema de Compensación: Auditoría, Cuadro de Mando.**

Ya hemos mencionado alguno de los ratios que un responsable ha de manejar para medir la eficiencia de su función: los relacionados con los costes salariales (ver 3.7). Además, existen otros indicadores que conviene revisar, relacionados con la equidad interna, con la flexibilidad de la política retributiva, etc.

Por otro lado, se suelen identificar otros indicadores más relacionados con el momento de la implantación de los sub-programas que constituyen todo el modelo de compensación. Por ejemplo, la satisfacción o entendimiento percibido acerca de un cambio en el modelo. Sólo podrá medirse si se pregunta a los empleados a través de encuestas de satisfacción internas.

Veamos una lista no exhaustiva, sino a modo de ejemplo de posibles ratios, para un cuadro de mando de la función de Compensación y Beneficios:

- Ratio de promociones sobre el total de empleados
- Media de años o meses entre promociones
- % de empleados que reciben la calificación superior cada año
- % de evaluaciones de desempeño enviadas a tiempo en un año
- Costes de horas extraordinarias por año
- Costes de compensación como % de los ingresos
- Costes de compensación como % de los gastos operativos
- Costes de los beneficios como % de los ingresos
- Costes de los beneficios como % de los gastos operativos
- Costes de beneficios como % de los costes de compensación
- Coste salarial medio por empleado
- Índice de errores al procesar reclamaciones de beneficios por año
- Porcentaje de empleados que citan un beneficio determinado como factor de alta satisfacción

- Grado de satisfacción de los empleados acerca de la claridad de la política retributiva
- Grado de satisfacción de los empleados con el salario respecto a otros dentro de la empresa haciendo un trabajo similar
- Grado de satisfacción de los empleados con el salario respecto a otros en la competencia haciendo un trabajo similar

## **4. GESTIÓN DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIÓN BASADO EN EL RENDIMIENTO.**

En esta sección vamos a profundizar en los componentes posibles de un sistema de retributivo vinculado un sistema de gestión basado en el rendimiento. Principalmente observaremos la relación entre evaluación y pago a nivel individual. Pero también abordaremos el establecimiento de esquemas de retribución variable para colectivos de ventas, dirección y otros profesionales.

### **4.1. La Importancia del Establecimiento de Objetivos.**

Uno de los aspectos más criticados de los sistemas de retribución basados en el rendimiento es el sistema de valoración de los resultados, el cual está íntimamente ligado a la calidad del proceso de establecimiento de objetivos contra los que se miden esos resultados. Las quejas suelen centrarse en lo mal definidos que estaban los objetivos, lo difícil que era medirlos justamente, lo irrealistas, etc. Otras veces se centran simplemente en que entre el momento de establecerlos y el de valorarlos ha habido tantos cambios que dejaron de ser relevantes para medir el desempeño, o finalmente que la consecución de los objetivos estaba fuera del control de la persona. Claro que cuando la valoración es de haber excedido los objetivos fijados no suele haber tantas quejas...

En todo caso, la claridad es un criterio básico para conseguir el mayor efecto incentivador de la retribución cuando está ligada a la consecución de unos objetivos. Se suele decir que los objetivos deben seguir pasar el test SMART (Specific, Measurable, Achievable, Result-oriented, Time-related). Es decir, han de ser específicos versus declaraciones vagas, genéricas, han de ser medibles o cuantificables, han de ser alcanzables o realistas, redactadas de forma que pueda comprobarse su consecución mediante la valoración de los resultados, y finalmente relacionados con un tiempo asignado de consecución que puede o no coincidir con el periodo evaluativo. Algunos

autores añaden al acrónimo otros dos criterios: que sean acordados mutuamente para asegurar su aceptación (jointly agreed), y que sean desafiantes (challenging).

Asimismo, los objetivos establecidos para cada persona pueden tener carácter individual o grupal. Se entiende que son individuales cuando su consecución depende más directamente del esfuerzo individual (objetivos de ventas, número de unidades, aciertos/errores, etc.) y son grupales cuando lo que se mide es la consecución de resultados de un equipo. El equipo puede definirse a niveles muy distintos, empezando por una pareja, un pequeño equipo dentro de la misma unidad o departamento, pasando por una división o unidad organizativa mayor tal como una línea de negocio, llegando a un país, región de países o incluso los objetivos marcados para toda la corporación. Cada vez es más frecuente que los objetivos colectivos sean de un orden superior, aunque se pierda la relación de influencia sobre su consecución, con el objeto de involucrar a las personas en la consecución de objetivos globales mediante la eficaz relación entre unidades funcionales y geográficas. El trabajo en equipo y el espíritu de colaboración es apelado como uno de los factores críticos para conseguir los objetivos de niveles superiores.

El establecimiento de objetivos es en resumen un proceso crítico para la evaluación de desempeño que desembocará en un impacto retributivo. Lo es también para que el diseño de un sistema de incentivos grupales tenga éxito, ya sea:

- Incentivos de dirección
- Incentivos de ventas
- Incentivos grupales para otros colectivos o toda la plantilla

La medición de la consecución de los objetivos es el eje principal en torno al cual giran los otros criterios de calidad de establecimiento de objetivos. Por ello vamos a reseñar a modo de ejemplo algunas posibles medidas de rendimiento.

1. Medidas centradas en el cliente: Time-to-market, entrega a tiempo, tiempo del ciclo, introducción de nuevos productos, participación de mercado, satisfacción del cliente, crecimiento y fidelización de clientes, penetración de la cuenta
2. Medidas centradas en los aspectos financieros: Creación de valor, crecimiento de ingresos, crecimiento en unidades vendidas, márgenes de beneficios, rentabilidad de activos, valor añadido económico. Retorno al accionista, retorno sobre el capital invertido, retorno sobre las ventas/beneficios, beneficios por acción, crecimiento en rentabilidad
3. Medidas centradas en la capacidad: Capacidades humanas, satisfacción de empleados, índices de rotación, costes totales de reclutamiento, índice de progreso en los planes de desarrollo, índice de promoción, ratios de utilización. Otras capacidades: regulaciones, copyrights, patentes, sistemas de distribución, capacidades tecnológicas
4. Medidas centradas en procesos internos: Utilización de recursos, gastos reales versus presupuestados, ratios de imputación de costes, fiabilidad/rework, ratios de precisión/error, ratios de seguridad. Eficacia de los cambios, implementación de programas, eficacia de equipos, índice de servicio/calidad

## **4.2. La Evaluación del Rendimiento: Por Actuación o Por Resultados.**

La evaluación de rendimiento o de desempeño, como paso previo y necesario para un modelo retributivo basado en el desempeño, es el proceso crítico para determinar el nivel de desempeño de un individuo (normalmente mediante la calificación o rating).

No vamos a entrar en desarrollarla pues ya se ha hecho en otro módulo del programa. Sin embargo vamos a distinguir que hay sistemas de evaluaciones que suelen tender a valorar más los resultados y otros las actuaciones, existiendo desde luego los sistemas de evaluación más equilibrados que ponderan ambos enfoques. Las evaluaciones más centradas en los resultados destacan el valor de éstos, sin dar mucha importancia a los

medios, comportamientos, actuaciones empleados para conseguirlos. Las evaluaciones más centradas en las actuaciones ponen el énfasis en los denominados factores de evaluación, que suelen ser una mezcla de valores culturales sobre los que la organización desea sea haga un seguimiento individual todos los años, como por ejemplo trabajo en equipo, innovación, desarrollo profesional, calidad, etc. y luego factores más relacionados con el trabajo o tipo de trabajo individual, por ejemplo conocimientos del área funcional, satisfacción del cliente externo (en vendedores), productividad (en operarios), etc.

Lo importante a los efectos retributivos es que una gran parte de la comprensión y aceptación del pago por rendimiento por parte de los empleados va a depender directamente de la calidad del proceso de gestión de rendimiento. Por eso es muy importante aclarar bien los vínculos. Algunas compañías están tendiendo a separar en este esfuerzo el momento de la evaluación con el momento de la calificación, dejando éste último como nexo con la retribución. El motivo es tratar de mantener como propósito principal de las evaluaciones el aprendizaje de lo realizado en el periodo evaluativo anterior para poder mejorar el rendimiento en el siguiente. Es decir, intentar que prevalezca el objetivo de desarrollo profesional y de mejora del rendimiento, por encima del evaluativo para basar la compensación. Se trata de evitar que el diálogo abierto y franco acerca de las áreas de mejora de uno no sea interrumpido por los miedos acerca de las posibles repercusiones negativas de esta conversación en la calificación, y por consiguiente en la próxima subida salarial.

### **4.3. La Calificación: Absoluta o Relativa.**

La calificación o rating suele tener lugar una vez terminada la valoración del desempeño. Ya se han revisado los resultados contra los objetivos marcados al principio del periodo, se ha revisado el grado de cumplimiento de la actuación personal con relación a unos factores de evaluación. Probablemente se ha discutido acerca de los

objetivos para el periodo siguiente, y además se ha planteado un plan de desarrollo y formación para aumentar la capacitación profesional en conocimientos y habilidades.

Toca el momento de que el supervisor inmediato determine en base a una escala predeterminada para todos los empleados de la empresa una calificación. Normalmente nos encontramos ante escalas numéricas o nominativas. Las nominativas suelen ser características de sistemas de calificación absolutas, mientras que las numéricas tienden a ser características de sistemas de calificación relativas.

Los sistemas de calificación absoluta consisten en que cada punto de la escala de calificación contiene unas descripciones de lo que significa esa puntuación en la escala. A modo de ejemplo podríamos encontrarnos estas denominaciones con las siguientes descripciones absolutas –algo más desarrolladas–, “excepcional”: constantemente excede las expectativas de su puesto, “excelente”: cumple con las expectativas de su puesto y ocasionalmente las excede, “bueno”: cumple con las expectativas de su puesto, “aceptable”: en general cumple con las expectativas de su puesto, pero en ocasiones no las alcanza, “inaceptable”: constantemente no alcanza las expectativas de su puesto.

Por el contrario, los sistemas de calificación relativa hacen referencia siempre al rendimiento en comparación con otros compañeros comparables (peer group). Por ello, suelen evitar denominaciones con calificativos y utilizar una nomenclatura más neutra como letras o números, o una combinación de ambos. Por ejemplo, 1 (superior) a 5 (inferior), o A (superior) a D (inferior). Cada punto en la escala no tiene más significado que estar por encima, en medio o por debajo del rendimiento de los otros. ¿En qué medida?, pues en la definida en la curva de distribución de calificaciones. Es frecuente que en los sistemas de calificación relativa existan unos porcentajes, o al menos intervalos de porcentajes, fijos para cada punto de la escala. Por ejemplo, sólo un 10% del grupo podrá recibir la máxima calificación.

Cada vez más organizaciones que tienen sistemas de calificación relativa realizan sesiones de calificación (rating sessions, ranking sessions, rating roundtables) en las que reúnen a los supervisores, o evaluadores, de las personas de un mismo grupo de

empleados con un nivel de responsabilidad similar (peer group). Estas sesiones comienzan repasando los criterios de evaluación/calificación, van compartiendo la presentación de las contribuciones de cada evaluado en frente de los demás supervisores pidiendo aclaraciones o comentarios por parte de aquellos que puedan conocer mejor a la persona que se presenta, o dudas acerca de los datos presentados o su interpretación a la luz de las circunstancias especiales del trabajo del evaluado. Finalmente se proponen las calificaciones y se repasa el cumplimiento de la distribución, hasta que se cumplen los estándares fijados para la curva de distribución. Este último ejercicio genera bastante tensión, sobre todo cuando los evaluadores con menos criterio o madurez como evaluadores dejan de ser objetivos y se atribuyen un rol más de defensa y protección de sus evaluados, tratando de inflacionar las calificaciones. No obstante, la participación en varios ciclos de evaluación van corrigiendo estos frenos y se van haciendo las valoraciones cada vez más objetivas, basadas en hechos y más sinceras, al reconocer la necesidad de que cuando una persona está rindiendo por debajo de sus compañeros, lo mejor es revelarlo para que pueda hacer algo con ello, en lugar de negarle esa evidencia y frustrar sus expectativas en el medio plazo.

Cada calificación va a determinar –casi matemáticamente podríamos decir- el potencial de subida salarial, una vez relacionado con el posicionamiento (percentil) del salario dentro del rango salarial. Además, en muchas empresas va a determinar también el porcentaje de bonus, o incluso la exclusión del pago de bonus para las calificaciones inferiores.

#### **4.4. Compaginar Pagar Por Responsabilidades, Por Rendimiento y De Acuerdo a Mercado.**

En este apartado vamos a analizar los elementos que intervienen en una revisión salarial que pone en juego los conceptos tratados anteriormente de compensación basada en responsabilidades, mercado y rendimiento.

Veamos la secuencia lógica de intervención de los conceptos. En primer lugar los puestos una vez evaluados – y contrastado este valor en el mercado idealmente- se clasifican en rangos salariales. Por el hecho de ocupar un puesto determinado, nuestro salario está situado dentro de un rango que abarca un grupo de salarios desde un mínimo teórico hasta un máximo teórico, siendo el punto medio de ese rango la referencia de mercado. El posicionamiento de nuestro salario dentro de la banda viene expresado a través del percentil, que a su vez sitúa el salario en un tramo real (un intervalo de percentiles) del rango. La calificación obtenida a través del proceso de gestión del desempeño o ranking nos va a señalar cuál es el tramo objetivo (también un intervalo de percentiles) adonde se debería dirigir el salario, de acuerdo con la velocidad de progresión dentro del rango marcada en la matriz de incrementos.

La matriz de incrementos es la herramienta fundamental que pone en juego todos los conceptos. Sirve para determinar el porcentaje de subida de una persona en función de su nivel de responsabilidad (rango), del mercado (percentil, o posicionamiento respecto al midpoint, y tramo real dentro del marco) y de su rendimiento (calificación, o tramo de destino dentro del rango). Dentro de la matriz hay que insertar una variable que es el tiempo, en años, en que una persona con percentil cero tardaría en alcanzar el tramo superior del rango obteniendo siempre la máxima calificación. A esta variable se la denomina comúnmente como “time-to-position”. Esta variable puede variar cada año, de acuerdo con las necesidades de aceleración de carreras, de control de costes, de dinamismo en el mercado, etc.

El diseño de una matriz de incrementos suele tener como filas los tramos de percentil donde se encuentra hoy en día el salario, y en las columnas las calificaciones a obtener. Dentro de cada celda, se expresan los porcentajes, o intervalos de porcentajes de subida. Cuanto menor es el percentil y mayor es la calificación, mayor debe ser el porcentaje de subida salarial. A un percentil alto con una calificación baja le corresponderá normalmente una subida cercana a la inflación, en el mejor de los casos, o una subida cero, o sea congelación salarial, para ser más consecuente con el modelo. Este último caso significaría que al estar sobrepagada esa persona respecto tanto al mercado como a

su rendimiento, al no poder bajar legalmente su salario, salvo pacto individual normalmente, habría que dejar su salario donde está, y con el movimiento del rango cada año, su percentil iría descendiendo hasta situarse en el tramo objetivo.

#### **4.5. Paga Variable: Bonus e Incentivos Comerciales: Individuales, de Equipo, Etc.**

La retribución variable puede tomar diferentes formas, desde las simples primas a la producción, típicas de entornos de producción, pasando por los esquemas de bonus que pueden extenderse a toda la plantilla, hasta los más sofisticados sistemas de incentivos comerciales o de dirección.

Las primas suelen concederse a corto plazo y suelen relacionarse con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el coste. Están muy vinculados a la tarea. Un ejemplo de pago de primas algo más elaborado podría incluir el cumplimiento de un programa de entregas, midiendo el porcentaje de cumplimiento y el número de rechazos (que determina la calidad y también el coste, ya que un bajo número de rechazos asegura un bajo coste de producción).

Los bonos son una forma de retribución a corto plazo, normalmente dentro del ejercicio presupuestario, y por tanto un periodo normalmente anual. Su pago depende de la consecución de unos resultados medibles, sean de empresa, de área, de equipo o individuales. Pueden expresarse como un porcentaje del salario fijo, como un porcentaje de incentivo target del mix salarial, o como una cantidad de salario fija. Pueden incluir una parte que depende directamente del desempeño de la persona tal como pueda valorarse a través de la calificación y evaluación de desempeño. Es corriente que al principio del año se documente la carta de bonus, con la relación de los objetivos y su ponderación, junto con los criterios de medida, dejando espacio para consignar al final del año los resultados, y el pago correspondiente relacionando el porcentaje de consecución de bonus con la cantidad de bonus objetivo a que se tiene derecho

(normalmente resultado de un porcentaje sobre el salario fijo elegible –pues la persona ha podido no estar el año completo-, o una cantidad absoluta). En la mayoría de los esquemas de bonos se contempla la posibilidad de consecución por encima del 100% lo que permite diseñar curvas de aceleración de consecución del tipo, a partir de 100% cada punto porcentual de consecución de objetivos da lugar a dos puntos de consecución salarial, del mismo modo en que puede darse una penalización por consecución por debajo de 100%, e incluso el establecimiento de umbrales para percibir algo de bonus, por ejemplo en el 50% o en el 75%. Estas distintas curvas de retribución se utilizan especialmente cuando a lo largo del tiempo ha habido un proceso de variabilización del salario fijo, es decir se ha “llevado” parte de la subida salarial esperada para la retribución fija a incremento en el bonus elegible. En estos casos se ha aplicado el principio de que no hay recompensa sin riesgo. Es decir, se permite ganar más allá de la compensación target (fijo, más variable al 100% de consecución), siempre que exista una parte de esa cuantía a riesgo, si no se cumplen los objetivos.

Las gratificaciones son una especie de bonus discrecional. No sigue el criterio de haber alcanzado unos objetivos, no tiene un sistema que lo soporte. Suele concederse de forma completamente subjetiva por la realización de trabajos y resultados extraordinarios, y bien utilizada por la dirección puede tener un carácter muy motivador para grandes colectivos, cuando es inesperada. Por ejemplo, alcanzar un nivel de funcionamiento operativo en el plazo previsto en la implantación de una empresa en una geografía.

Los incentivos comerciales tienen como objetivos apoyar la consecución de los objetivos y estrategias de ventas. Permiten atraer a profesionales que se sienten atraídos por la recompensa económica, y diferenciar notablemente su retribución en función del rendimiento comercial. Al mismo tiempo deben ser equitativos para toda la fuerza comercial. Deben ser claros, efectivos en costes y motivadores.

El diseño de un sistema de incentivos comerciales debe obedecer a varios criterios: la capacidad de influencia del vendedor en los resultados, la precisión a la hora de determinar los objetivos a alcanzar, su objetividad, la facilidad para monitorizar o medir la consecución, el número de medidas necesarias, el efecto motivador de la secuencia

temporal de los pagos, el equilibrio percibido por el vendedor entre el riesgo y la recompensa.

Algunos de los factores de éxito de los incentivos comerciales tienen que ver con la simplicidad de las recompensas (para que se entiendan y acepten bien), y la no superposición entre ellas, es decir que una misma acción no sea recompensada dos veces o más.

También hay que tener en cuenta: los ciclos de ventas, el tipo de venta requerida (una ocasión, relaciones duraderas), qué tipo de clientes (nuevos, fieles), cómo atacar puntos débiles de los competidores, etc.

El diseño de un plan de incentivos suele pasar por varias etapas:

1. La vinculación del plan de incentivos comerciales a la estrategia de negocio: crecimiento, crecimiento rentable, talento comercial, pago por rendimiento, retorno de la inversión en el plan de compensación comercial.
2. La formación de un equipo de diseño: que suele comprender a profesionales de diferentes áreas tales como: ventas, marketing, finanzas, recursos humanos y sistemas de información.
3. La evaluación del plan actual: para medir su eficacia con objeto de mantener las características que funcionan bien, y cambiar las que no. Típicas áreas de revisión son los objetivos de ventas no alcanzados, insatisfacciones en el personal de ventas o los jefes de ventas.
4. El diseño del nuevo plan: sus nuevos objetivos, la definición del trabajo comercial, los elementos del plan de incentivos. Dentro de éstos conviene distinguir cuál será el mix (relación entre salario fijo y potencial u oportunidad de ganancia), el leverage o más exactamente “target upside leverage” es la parte de oportunidad de ganancia que se calcula en función de cuántas veces se puede ganar la parte a riesgo del salario target (por ejemplo un salario target de \$50.000 y un mix de 80/20, significaría un salario fijo de \$40.000, un incentivo target de \$10.000, y un “target upside leverage” de \$70.000 (\$10.000 x 3 más el salario fijo \$40.000). Otra opción

es considerar un sistema de comisiones (X dinero como porcentaje de las ventas, o del beneficio, o de las unidades vendidas). Finalmente hay que definir las fórmulas de pago, que relacionan la oportunidad de pago con la consecución de objetivos. Estas fórmulas pueden contener umbrales, multiplicadores, techos, incentivos ajustados según la línea de producto que se quiera fomentar, etc.

5. Implementación del plan: ha de documentarse y comunicarse. Normalmente requiere entrenar a los jefes comerciales en la implantación y administración del plan, explicando y ayudando a explicar los cambios, y hay que monitorizar la comprensión del plan y los cambios de comportamiento, así como los resultados.
6. La evaluación de los resultados: en los clientes, en los productos, en los costes y la productividad.

Algunas de las medidas de rendimiento que incluyen los planes de incentivos comerciales tienen que ver con el volumen (pedidos, unidades, ingresos como porcentaje de los pedidos, ingresos de nuevos productos, ingresos de nuevos clientes). Otras tienen que ver con la rentabilidad: margen bruto, porcentaje de margen bruto, realización sobre precio estándar, mix de productos. Otras medidas se relacionan con la productividad comercial (ingresos por vendedor, ingresos por segmento de cliente, ingresos por primer pedido). Y finalmente existen medidas asociadas a la satisfacción del cliente (encuestas interanuales de satisfacción, o comparadas con la competencia, fidelización de cuentas o ingresos, penetración de la cuenta respecto a competidores).

#### **4.6. Participación en los Resultados: Profit Sharing, Venture Units, Etc.**

Algunas compañías deciden retribuir a sus empleados, además de a sus accionistas por los resultados obtenidos a nivel global. Este tipo de compensación no trata de retribuir el trabajo realizado, que ya está compensado a través del salario y sus componentes asociados, sino que más bien intenta hacer más cercano al empleado al rol de dueño de

la empresa, con objeto no sólo de recompensar a las personas por el éxito que ellas hacen posible, sino también con la idea de involucrarlas en la gestión, y en el sentimiento de orgullo al ir bien la empresa, o de desafío cuando va mal.

La manera de calcular una paga de beneficios puede variar de empresa a empresa, pero normalmente es un porcentaje del salario fijo individual –para todos los empleados de la empresa el mismo porcentaje- Este porcentaje a su vez es calculado cuando se retira de los beneficios netos obtenidos la cantidad decidida por el consejo de administración para repartir entre los empleados. En ocasiones este porcentaje es una fórmula más sofisticada teniendo en cuenta el crecimiento, el retorno sobre activos, etc.

Hay empresas que tienen sistemas todavía más sofisticados. Un ejemplo de una empresa consultora son las “venture units”, que funciona de modo semejante a una paga de reparto de beneficios, pero con algunas peculiaridades interesantes. El objetivo es repartir parte de los beneficios generados a nivel mundial entre los empleados. Lo que difiere es la forma de calcular y repartir. Por los beneficios generados en un año (o mejor, por el cumplimiento del plan de beneficios previsto) se reservan tres pagos anuales. El primero se entrega en dinero al acabar el año, los dos segundos se invierten en acciones de empresas del grupo y se garantiza un tope de revalorización de esas acciones (un 35%). Lógicamente tiene un efecto acumulativo cada año si se van cumpliendo los planes de beneficios. Además, tiene un efecto de retención, ya que los segundos y terceros pagos se pierden si en el momento si el empleado se ha marchado antes de corresponder ese pago.

#### **4.7. Programas de Acciones de Empresa: Entrega, Compra Subvencionada, Stock Options, SARs.**

Existen varias opciones de sistemas retributivos basados en las acciones de la propia empresa. Por un lado, la entrega directa de acciones. Por otro lado, la oferta de compra de acciones con un descuento, generalmente con una financiación privilegiada. Y por

último la concesión de opciones de compra de acciones (stock options), normalmente reservada como sistema retributivo para la alta dirección y para profesionales considerados claves para la empresa, bien por su contribución extraordinaria actual, o por su continuada aportación destacada a través de los años.

Los sistemas de compra de acciones subvencionadas puede hacerse estableciendo o no un periodo de carencia para poder venderlas. De este modo, la parte de subvención (que puede estar en el descuento a comprar, o en la acumulación gratuita de más acciones pasado el periodo de carencia) se suele disfrutar a partir de haber mantenido las acciones sin negociar durante un periodo determinado de dos o tres años. En algunos países, además, existe una ventaja fiscal cuando se paga a través de acciones de la propia compañía. Los sistemas de compra de acciones tienen una diferencia fundamental con los de opciones de compra en el riesgo. Mientras en la compra se puede producir una pérdida real si las acciones bajan de precio, en las opciones solamente cabe la posibilidad de ganar y nunca de perder (al menos en el momento de ejercitar la opción).

Los sistemas de opción de compra de acciones pueden tomar variadas formas, pero casi todos ellos tienen varios elementos en común. La definición, una opción de compra es un derecho a comprar una acción a un precio determinado dentro de un plazo determinado. Lo esperable es que el valor de la acción suba por lo que el que las recibe tiene la posibilidad de beneficiarse de la plusvalía generada entre el valor de concesión y el precio de ejercicio. Las opciones de compra son intransferibles porque están pensadas como mecanismo retributivo variable a largo plazo y de retención, aprovechando además algunas ventajas fiscales. Las opciones tienen un precio de concesión (grant price), el momento de la entrega. Este precio está cercano al precio de cotización de la acción en ese momento, aunque a veces es ligeramente menor, pues se suele utilizar una media del valor menor de cotización de una serie de sesiones recientes. Otra característica que comparten los sistemas de opciones de compra es la generación del derecho de ejercicio de la acción (vesting period). Una pauta frecuente de generación de derecho de ejercicio es que del número total de opciones concedidas,

imaginemos un ejemplo de 1000 opciones de compra, se vaya generando el derecho de ejercitar las opciones en un 25% cada año, de modo que al cuarto año se pueden ejercitar todas, quedan liberadas (vested). Una vez liberado el derecho a ejercitar las opciones, suele haber un tiempo límite para ejercitarlas, plazo de validez de las opciones, que suele ser de diez años contados desde la fecha de concesión. Esto permite no ejercitar las opciones, dentro de ese periodo, desde que se liberan hasta los diez años de la concesión, hasta que se desee porque se necesita el dinero o porque se entiende que están a un precio atractivo. En el momento de generación del derecho de ejercitar la opción, la acción tiene un precio de cotización en el mercado que se denomina precio de ejercicio o de negociación (exercise price). En realidad, es un momento en el que puede o no ejercitarse la opción, como hemos dicho antes pues normalmente se puede esperar a ejercitar durante el periodo de validez de la opción, hasta los diez años desde la fecha de concesión por ejemplo. Si se decide ejercitar la opción de compra, hay a su vez dos opciones, comprar la acción, o comprar y vender al mismo tiempo. Naturalmente si la acción ha perdido valor respecto al precio de concesión, no tiene sentido ejercitar la opción. Si la acción ha subido, entonces se puede comprar la acción y decidir mantenerla, con los riesgos que puede tener (de que baje con relación al precio de concesión; se perdería dinero) o comprar y vender al mismo tiempo sin desembolso alguno (cashless exercise), con lo que uno se beneficia inmediatamente de la plusvalía. En este tipo de ejercicio de la opción de compra habitualmente interviene un agente de bolsa que cobra una pequeña comisión sobre la plusvalía por hacer la gestión de compra-venta, sin que el ejercitante de la opción de compra tenga que desembolsar dinero alguno para la compra. Sólo se descontarían las comisiones propias de la operación del valor de la venta.

Existen variantes de opciones de compra, en las que existe un periodo de carencia más prolongado o más corto. Por ejemplo, un tipo de opción de compra otorgado como sistema de fidelización de altos ejecutivos es el denominado “cliff options”, en el que se otorga un número muy significativo de opciones de compra, que sólo pueden ejercitarse de golpe, pasados por ejemplo tres o cinco años.

También existe otro tipo de programas “sintéticos” de opciones de compra o de acciones directamente, en las que en lugar de concederse directamente certificados de compra de acciones, se paga un bonus pasado el supuesto periodo de generación de derecho a ejercitar equivalente a la plusvalía generada entre el precio sintético de concesión y el precio real de cotización de la acción en el momento en que se puede ejercitar. A estos programas se los denomina “phantom stocks” cuando se trata de recompensar con el valor total de las acciones, y de “stock appreciation rights” (SARs) cuando se trata de simular una opción de compra de acciones.

En la época de auge de las empresas de internet –burbuja de internet- muchas compañías de internet basaron el gancho de reclutamiento en el atractivo de las opciones de compra, por el especulativo avance vertiginoso de las acciones de estas compañías. Y los profesionales que se sintieron atraídos hacia estas empresas, sacrificaron incluso parte de sus salarios en las empresas tradicionales a cambio de un buen paquete de stock options, que lamentablemente a los pocos meses quedaron en “papel mojado”, al perder la confianza muchos inversores en la capacidad de generar beneficio de estas compañías, y quebrar muchas de ellas. En los últimos años (primeros del nuevo milenio) con las bolsas aparentemente habiendo tocado fondo, empiezan a volver a considerarse las opciones de compra de acciones como un instrumento retributivo válido para perfiles directivos que pueden tener impacto en los resultados o ratios empresariales en que se fijan los analistas bursátiles, que influyen a su vez en el comportamiento de los accionistas o potenciales inversores.

Algunas empresas, por otro lado, están introduciendo sistemas de recompensas basados en la evolución del valor de la acción de la propia compañía siempre que éste se comporte a determinados niveles mejor que el mercado comparable (misma bolsa, mismo sector, etc.), para mitigar de este modo los ciclos de subidas y bajadas de las cotizaciones bursátiles que no tienen que ver con los resultados empresariales, sino con variables socio-políticas, macroeconómicas o de simples comportamientos erráticos de los inversores (por la denominada psicología de los inversores).

## **5. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERCEPCIÓN DE LA RETRIBUCIÓN.**

El objetivo de atraer y retener profesionales a través del modelo de compensación se conseguirá en tanto en cuanto éstos entiendan adecuadamente los componentes retributivos, la relación que hay entre ellos, perciban que la gestión salarial se hace de un modo equitativo y eficaz.

Por ello muchas empresas añaden a los principios retributivos el de intentar que las personas entiendan cómo se determina su salario. Gran parte de este esfuerzo se hace al principio de ser contratado, en los cursos de introducción donde se explican los procesos a los nuevos empleados, a través de manuales y folletos, o bien a la hora de revisar los salarios o realizar cambios en los modelos. Ha de hacerse de un modo sencillo, sin perderse en el argot del especialista, procurando que se conteste a las preguntas básicas de un empleado de cómo se me paga, qué factores intervienen en las subidas, qué tengo que hacer para ganar más, etc. Idealmente, a través de sesiones informativas, o documentos de preguntas y respuestas comunes disponibles en la intranet.

### **5.1. Encuestas de Clima Internas y Externas, Foros de Empleados.**

Para evaluar en qué medida se está consiguiendo el objetivo de que se comprenda el modelo de compensación, y comprobar sus resultados sobre las sensaciones de equidad, satisfacción con la recompensa al esfuerzo, retención, etc., se utilizan las encuestas de clima internas y externas, las task-forces y los foros de empleados.

Las encuestas de satisfacción de empleados, ya sean periódicas o puntuales, contienen regularmente preguntas asociadas a la percepción por parte de los empleados acerca de diversos elementos del sistema retributivo, e incluso sobre su satisfacción individual con su salario. La verdad es que pueden ser muy útiles aquellas que preguntan acerca

del grado de conocimiento de la política retributiva, su claridad, etc. Sin embargo, no son tan útiles aquellas que preguntan directamente acerca de cómo uno se siente pagado, ya sea con relación a otras personas haciendo un trabajo similar dentro de la organización, o con relación a otras personas haciendo el mismo trabajo en empresas competidoras. Se supone que en la mayoría de los casos existe un fuerte sesgo de intencionalidad en las respuestas, “diré que no estoy muy contento, porque si digo la verdad la empresa tenderá a subirnos menos en la próxima revisión”. Con lo que la utilidad de estos sondeos puede ser relativa. En cambio cuando esta misma pregunta, o expresada en términos muy parecidos, es comparada con las respuestas obtenidas por empleados de otras compañías competidoras, entonces empieza a tener un valor relativo. Es corriente por ejemplo que las preguntas relacionadas con salario obtengan las puntuaciones más bajas en una encuesta en la que se pregunta por otros aspectos tales como el entorno de trabajo, la dirección, la formación, el sistema de evaluación, etc. Porcentajes menores del 40% de personas que tienden a estar satisfechos son normales. Pero si somos capaces de comparar nuestro 40% con un 20%, 10%, 15% de otras compañías, podríamos deducir que nuestros empleados tienden a estar más contentos con sus retribuciones que los empleados de nuestros competidores.

Sin embargo, existen otros medios más eficaces para sondear y mejorar la percepción de los empleados con relación a estos aspectos: los foros de discusión de empleados. Ya sea como actividad de discusión después de rodar una encuesta para analizar, interpretar los resultados de la encuesta, señalar problemas y proponer soluciones, o como actividad directamente planteada a un grupo de empleados sin encuesta previa. La realidad es que estos foros, bien gestionados por facilitadores preparados, conducen a análisis muy realistas y a propuestas que merecen la consideración de la dirección. Basta con que la dirección apruebe la implantación de pequeños cambios oportunos en el sistema, para que automáticamente los empleados se sientan corresponsables del éxito del sistema retributivo y acepten mejor sus implicaciones.

## **5.2. Grado de Transparencia de la Comunicación Salarial: desde Recursos Humanos, desde la Línea.**

No hay nada mejor como que la implantación y mantenimiento del modelo de compensación sea algo sentido como propiedad de la línea de supervisores y directores, y que la alta dirección junto con la función de recursos humanos sean percibidos como los facilitadores de que eso suceda. Al contrario, no hay nada peor que la implantación incoherente de las prácticas de compensación. La credibilidad del sistema está en riesgo cuando los empleados escuchan de sus jefes a la hora de comunicar sus nuevos salarios “no me dejan subirte más que esto”, “la política de compensación está mal pensada”, etc. Estos jefes no consiguen sino el efecto contrario al deseado de aceptación y motivación, por más que quieran empáticamente hacerse cómplices de los posibles sentimientos de inequidad o frustración. Es mejor dar las explicaciones adecuadas sobre las reglas del modelo que aplican a todo el mundo, y permitir que cada uno sepa a qué atenerse en función de sus actuaciones: nivel de responsabilidad, rendimiento, movimientos de demanda de sus perfiles en el mercado, etc.

## **5.3. Simulaciones Personales de Compensación Total: Total Compensation Worksheets.**

Muchos esfuerzos emprendidos por las compañías para que los empleados valoren la importancia y el coste implicado en los beneficios sociales ofrecidos tienen escasa repercusión. Entre ellos, la difusión de folletos con explicaciones detalladas de cada uno de los beneficios, sesiones interactivas para aclarar dudas sobre la administración de alguno de los beneficios, campañas de marketing interno para aumentar la valoración de determinados beneficios que pueden estar costando mucho a la empresa (ej. planes de pensiones).

Sin embargo, están proliferando cada vez más unas simples herramientas de comunicación que tratan de contestar a la simple pregunta de “cuánto gano en realidad”,

o “cuánto vale tal retribución en especie en términos equivalentes a salario”. Son las denominadas “declaraciones de compensación total” (total compensation statements). Se trata de unas hojas o folletos que pueden editarse cada año de modo individualizado en las que aparece la retribución fija, junto con la retribución variable real pagada, los demás componentes dinerarios y no dinerarios, valorados éstos a coste de empresa o a valor de mercado, permitiendo ver con unas simples sumas el monto total de retribución sumando todos los conceptos. Este método ha dado lugar a gratas sorpresas a muchos empleados que difícilmente podían imaginar lo que se “estiraba” su salario (de un 20 a un 40%) más al cuantificar los beneficios sociales y verlos en términos equivalentes a salario, junto a éste. Y también... a muy desagradables sorpresas en empleados que habían decidido abandonar la compañía convencidos de que el salario que les ofrecían en la nueva compañía sería mayor, ante la sorpresa de que al sumar todos los conceptos ¡se iban ganando menos!

Pensando tanto en estas situaciones de posible retención, y también de reclutamiento de personas de la competencia, se han desarrollado hojas de cálculo que permiten simular la compensación total actual (o previsible con una promoción, o con la optimización de las posibilidades que permiten algunos beneficios optativos) y ponerla en comparación con la compensación total de la empresa de destino. En estos casos, si la empresa de destino no ofrece alguno de los beneficios conviene cuantificar éstos a valor de mercado, pues significaría que si quisiéramos comprarnos en el mercado ese beneficio, caso de querer mantenerlo, pongamos el ejemplo de un plan médico privado, es seguro que el valor que nos ofrecerán al contratar ese seguro médico individualmente nos costará más que el coste actual, que aprovecha el poder de compra de una organización al contratar una póliza colectiva para todos sus empleados. Lo mismo puede aplicarse para un coche de empresa, un préstamo, un plan de pensiones, etc.

## 5.4. Las Entrevistas de Salida.

Las entrevistas de salida o de desvinculación (exit interviews) son un medio utilizado generalmente por las empresas a través de los supervisores directos o por profesionales de recursos humanos para determinar las causas de la rotación de personal (normalmente sólo la voluntaria). Además estas entrevistas son una fuente de información valiosísima para controlar y medir los resultados de las prácticas de recursos humanos.

En estas entrevistas se pregunta por aspectos tales como: el motivo de la salida, la opinión general del empleado sobre la empresa, sobre el contenido de su puesto, sobre el jefe directo sobre su horario y otros factores de su entorno de trabajo, sobre las relaciones humanas en su área, sobre las oportunidades de formación y progreso, sobre la moral y actitud de sus colegas de trabajo, sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo, sobre lo que le ha atraído más y le ha atraído menos de la empresa, sobre la empresa de destino y qué le atrae de ella y qué menos, sobre qué condiciones tendrían que darse para que siguiera trabajando en la empresa actual, y en lo que nos toca aquí sobre el salario y los beneficios sociales. Se pregunta qué diferencias hay en el paquete de beneficios de la empresa de destino.

Los datos recogidos en las entrevistas de salida pueden ser tabulados para la identificación de los problemas existentes. El nivel de detalle suele variar. Al preguntar sobre el salario conviene averiguar en qué orden se cita éste dentro de los motivos de salida. Cuál es el nuevo salario, si la persona acepta contestar. Se tabula entonces el porcentaje de aumento salarial. Con todos los datos obtenidos dentro de un periodo, por ejemplo un año, se pueden sacar conclusiones acerca de las percepciones de equidad, de sentirse bien o mal pagado, etc. Al final, se trata de sacar conclusiones acerca de las pautas observadas en los datos, si es que se confirman algunas tendencias, y sobre todo de realizar propuestas de cambios a la dirección como consecuencia de ellas.

## 5.5. El Salario Emocional: Contrato Psicológico, Empleabilidad, Valores, Ambiente, Medios.

Algunos autores han acuñado esta denominación de salario emocional para referirse a la importancia que tienen los aspectos menos tangibles de la “compensación”. Las personas invierten su talento y dedican su esfuerzo por diferentes motivos. Podemos quedar sorprendidos al preguntar, pues en ocasiones asumimos que las recompensas económicas están dentro de los primeros motivos por los que las personas están satisfechas en sus trabajos, y no es así.

En un estudio realizado en España por Hay Management, junto con APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) se puso de manifiesto la importancia del salario emocional para atraer talento. Fue continuación de otro estudio iniciado por Mc Kinsey en 1999 entre 55 empresas punteras de Estados Unidos, entre las que figuraban General Electric, Intel, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Harley Davidson, Monsanto, Merck...). Este primer estudio fue realizado en forma de entrevistas a cerca de 400 CEOs y 6000 directivos. En él se concluyó la dificultad para atraer, identificar y desarrollar el talento. Para profundizar en este estudio se puede consultar Chambers et al.: *The War for Talent*, *The McKinsey Quarterly*, 1998, nº3 pp44-57. En el posterior estudio de Hay, realizado en España en junio de 2000, se entrevistó a 200 directores generales y de recursos humanos de entre las 2000 empresas pertenecientes a APD y las conclusiones fueron parecidas. A la pregunta “¿*Cuáles son los principales motivos por los que cree que una persona con talento desea trabajar en su organización?*” la respuesta fue en una escala de 1 a 10:

1. Desarrollo profesional – 7,09
2. Imagen de empresa – 7,0
3. Misión y valores corporativos – 5,5
4. Estilo de vida que ofrece – 5,36
5. *Empresa con alta retribución - 5*

A la pregunta “¿En qué medida los siguientes aspectos suponen un factor de motivación para Ud.?” La respuesta fue

1. Aprendizaje continuo ... 8,8
2. Compartir una misión ...8,7
3. Desarrollo de carrera ...8,3
4. Equilibrio vida personal-profesional ...8,2
5. Trabajar con personas que aprecio ...8,1
6. Retribución atractiva ...7,6
7. Trabajar en una organización de prestigio...7,5
8. Utilizar tecnologías avanzadas...7,0
9. Reconocimiento social...6,9
10. Seguridad en el puesto de trabajo...5,8

Aspectos menos tangibles que la retribución como el desarrollo profesional, la misión y valores de la compañía, su imagen, el estilo de vida que puede proporcionar o las relaciones son en realidad aspectos que las personas valoramos a la hora de decidir un cambio profesional. El aspecto económico es muy importante para todos, pero verdaderamente en pocos casos es el primer motivo del cambio, y en muy raras ocasiones el único. Sin embargo, es aquél en el que se pone la atención principalmente cuando se trata de retener a algún profesional en nuestra empresa, lo que revela los problemas de desajuste de expectativas que se producen entre personas y empresas.

Lo cierto es que cuando es el momento de retener (la persona ya se está yendo) casi cualquier estrategia es tardía. Por ello, muchos profesionales hablan de mantener profesionales, de generar involucración o compromiso a través de la revisión del llamado contrato psicológico. Este contrato no es más que el acuerdo no escrito, o que va más allá del escrito, donde se generan unas expectativas que el empleado desea ver cumplidas en su progreso profesional dentro de la compañía. El problema es que esas

expectativas van cambiando desde el momento de la contratación a lo largo de la carrera. Veámoslo con un ejemplo sencillo. Una empresa puede preferir contratar a un titulado universitario en administración de empresas que busca su primer empleo para un trabajo administrativo, dado que hay suficiente oferta de profesionales con este perfil sin empleo. La persona está dispuesta a sacrificar salario con tal de que se le ofrezca la oportunidad de ganar alguna experiencia. En todas las entrevistas que se ha presentado le piden experiencia, y por eso sigue en el paro. Pasados dos años, sin embargo, sus expectativas han cambiado, porque su deseo es poder acceder a un puesto más acorde con sus conocimientos y cualificación, la empresa tal vez reaccione ofreciendo el salario más alto de un administrativo sin darse cuenta de que ha de revisar el contrato psicológico, pues todavía la persona no desea más salario, sino la oportunidad de trabajar en un puesto acorde a su vocación. Cuando la persona es aceptada en un puesto de especialista financiero y lleva dos años ejerciéndolo, nuestro protagonista decide casarse y comprar su primera vivienda. La empresa puede pensar que con el nuevo trabajo no tiene que revisar nada con su empleado pues ya consiguió acomodar sus expectativas. De repente, éstas han cambiado, su interés por los aspectos económicos se han puesto por delante de los intereses de especialización profesional. En resumen, es importante que las empresas revisen los contratos psicológicos con sus empleados, quizá aprovechando las evaluaciones de desempeño, o cualquier otra conversación acerca del desarrollo profesional.

## **5.6. La Necesidad de Sistemas Coherentes de Compensación: Plan de Negocio, Estrategia de Recursos Humanos.**

Los sistemas de compensación son un pilar básico de la estrategia de recursos humanos de una empresa. A su vez la empresa necesita a la hora de diseñar su plan de negocio, valorar cómo los sistemas y estrategias de recursos humanos apoyan la implantación del plan de negocio, no sólo las que se refieren a la alta dirección, sino también a toda la plantilla.

Hoy en día casi todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, aprovechar mejor las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de empleados.

El elemento clave en la transformación de las organizaciones son las personas. Aún así se invierte diez veces más en tecnología que en personas. No en balde más del 70% de los procesos de reingeniería fracasan. Las transformaciones en las organizaciones exigen cambios en los roles, los procesos, los sistemas de gestión, los conocimientos, los comportamientos y la retribución. La retribución y el reconocimiento es sin duda una de las palancas más necesarias para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos. Y para saber si está siendo eficaz hemos de hacernos las siguientes preguntas:

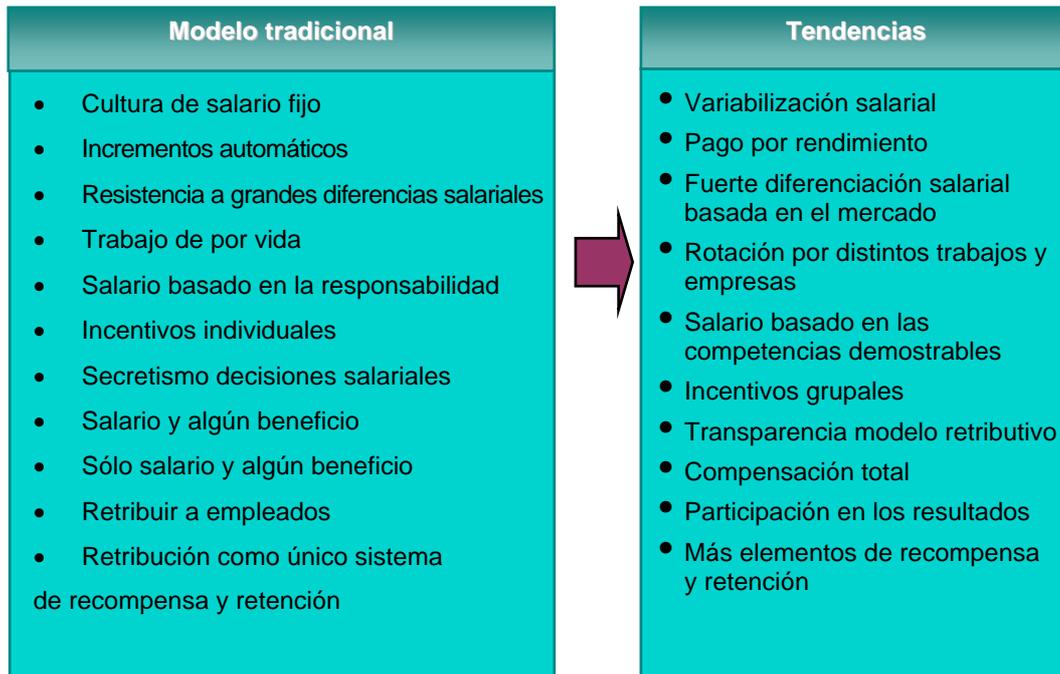
- ¿Existe una estructura retributiva adecuada a la estrategia y los valores de la organización?
- ¿Estamos atrayendo y reteniendo a las personas adecuadas?
- ¿Está la retribución basada en la equidad interna o en los resultados?
- ¿Existe correlación entre la retribución y los resultados individuales y de equipo?
- ¿Qué valor estamos obteniendo de las inversiones en retribución?
- La retribución, ¿motiva o desmotiva a las personas a desarrollar sus competencias?
- ¿Están los niveles retributivos adaptados a las actividades de mayor valor añadido?
- ¿Hasta qué punto están alineados los incrementos retributivos con los intereses de los accionistas?

Un modelo de compensación bien alineado con la estrategia empresarial es capaz -por supuesto engranada con otras palancas de transformación como los procesos de trabajo,

el liderazgo, la gestión de competencias, etc.- de generar un liderazgo organizativo y creador de cultura.

## 6. TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN.

En el siguiente cuadro vemos un resumen de las principales tendencias en el terreno de los modelos de compensación.



### 6.1. Variabilización del Salario.

Esta es una de las tendencias más marcadas. Hay dos impulsores, la necesidad de la empresa de flexibilizar sus costes salariales, y el deseo de importantes colectivos de empleados de tener mayores oportunidades de diferenciación salarial (ganar más), aunque eso signifique tener una parte del salario a riesgo.

Hay empresas más conservadoras que deciden reservar parte de su plantilla sin retribución variable, otras incluyen a toda la plantilla. Lo cierto es que es normal que se hagan distinciones. Es más acusada esta tendencia en personal comercial donde el mix de salario puede llegar incluso al 50/50, o en personal directivo donde un descenso un año en la retribución total, por haber tenido un mal año, no es tan traumático por tener

ya salarios altos que cubren las necesidades básicas. Sin embargo, los empleados de funciones administrativas o de operación son más reacios a la retribución variable porque a) su nivel de gastos regulares (hipotecas, educación de los hijos, alimentación) se acerca a su nómina, y prefieren la seguridad de la retribución fija, y b) no siempre es fácil determinar un sistema claro de influencia del rendimiento en estos puestos en la retribución, salvo que se asocie la consecución de retribución variable con parámetros globales del tipo resultados de la empresa en el país, pero en este caso se pierde la capacidad de influir individualmente en los resultados.

La tendencia a tener más retribución variable con el objeto de flexibilizar los costes ha llevado a algunas compañías (ej. Sector informático) a decidir recomponer el mix salarial de muchos de sus empleados que sólo tenían retribución fija, por ejemplo imponiendo para sus directivos un mix 90/10, ó 80/20, esto es reduciendo de golpe su retribución fija, y de modo que el variable es un bonos dependiente de consecución de objetivos. Para profesionales no directivos, se ha seguido un proceso más “suave” de ir aumentando el salario sólo o en parte en el componente variable hasta alcanzar el objetivo de mix deseado al cabo de unos dos o tres años, o más según la cuantía de la subida individual.

## **6.2. Flexibilización de los Beneficios.**

Ya hemos visto en secciones anteriores cómo las empresas animadas por dar mayores márgenes de libertad a los empleados para adecuar el porfolio de beneficios sociales a sus necesidades individuales, como medio para diferenciarse como empleador, han implantado modelos de “beneficios a la carta”, bien permitiendo sustituir la cuantía, o prestaciones, de un tipo de beneficio por otro, o bien sustituyendo salario por beneficio (por razones económicas –poder de compra de la empresa- o fiscales –mejor fiscalidad de algunos tipos de retribución en especie) o incluso a la inversa beneficio por salario.

Con la implantación de sistemas basados en internet – intra y extranet- parece que se van viendo más factibles estos esquemas, superando los obstáculos que hasta ahora imponía el coste de administrar las interacciones de elección de opciones por parte de cada empleado. Otra solución es la de permitir una elección cada año, sin poder cambiar esas elecciones hasta el año siguiente. Por último, algunas empresas se están proponiendo para externalizar la administración de un sistema de esas características, garantizando la confidencialidad de la información que manejan, añadiendo privacidad a las elecciones individuales y consiguiendo mejores descuentos para los empleados de una empresa particular por el hecho de contratar servicios a proveedores de beneficios sociales para muchas empresas clientes.

### **6.3. Programas de Work-Life Balance: Opciones de Trabajo, Pagar con Tiempo, Etc.**

Todos cambiamos en nuestras necesidades en el devenir de nuestras vidas. Además, nuestra escala de valores, lo que consideramos importante en la vida, también sufre alteraciones en las distintas etapas. Esto hace que nuestro interés o énfasis al repartir nuestros esfuerzos entre las demandas del trabajo y las demandas de nuestras vidas privadas puede variar de modo significativo.

Baste pensar como ejemplo en una persona de 35 años con un trabajo que requiere mucha dedicación, con cuatro hijos y sus propios padres enfermos en el ocaso de la vida. Se sentirá “atrapado” a la vez con las exigencias de su vida familiar, doméstica y del trabajo, probablemente con muy pocas posibilidades de perseguir otros intereses individuales de ocio o de desarrollo personal. Seguro que estará satisfecho de trabajar para una empresa que es sensible con su situación y está dispuesta a ofrecerle algún tipo de organización de su trabajo (work arrangement) que le permita conciliar su difícil situación. Ya sea flexibilidad de horario, trabajar en cuatro días de la semana el total de horas semanales para evitar el tiempo de ir al centro de trabajo un día, reducir

directamente su jornada y hacerla temporalmente part-time, poder trabajar desde casa, etc.

Para poder ayudar a las personas a conciliar mejor su vida privada y su vida laboral muchas empresas, que quieren mantener a sus mejores profesionales, y que además quieren preocuparse por la persona como un todo (pensando que el bienestar familiar/privado puede influir en la eficacia en el ámbito de trabajo, y viceversa), diseñan y ofrecen a sus empleados diferentes esquemas que facilitan hacer frente a estos retos.

En esta línea, cada vez se ofrecen más posibilidades, que no tienen que obedecer a situaciones traumáticas. Veamos algunos ejemplos: Una persona puede valorar que su empresa vea con buenos ojos que decida pedir una excedencia para cursar un master, o para dedicar una etapa de su vida a aportar su tiempo a una ONG, o que una persona pueda acumular cuentas del tiempo a través de vacaciones no disfrutadas o tiempo extra trabajado con objeto de poder adelantar su tiempo de jubilación, o que se permita intercambiar tiempo por dinero, o dinero por tiempo. Ciertamente la legislación suele ir por detrás de estas experiencias piloto que algunas empresas están empezando a implantar. Pero las posibilidades que presenta son muy interesantes, y además bastante afines con los valores de las nuevas generaciones.

Existe una consultora global de prestigio, Deloitte Consulting, que tiene una política denominada “3-4-5” que trata de atender a este aspecto cuando tiene que tener desplazados a sus consultores en proyectos fuera de su lugar de residencia. El objetivo de esta política es intentar, siempre que sea posible, que el consultor pase como mucho tres noches fuera (lunes a miércoles), cuatro días trabajando en el proyecto en casa del cliente, fuera de su lugar de residencia, volviendo el jueves por la noche a su domicilio particular, de modo que trabaja el quinto día (viernes) en su oficina de Deloitte Consulting trabajando para el cliente en modo remoto, pero también teniendo ocasión de socializar con sus compañeros. Cada tercer viernes de mes (Third Friday Event) se convoca a todas las personas de la oficina local para una reunión de todos los consultores donde se les cuenta las noticias principales, la marcha de la empresa,

proyectos en curso, novedades en programas de recursos humanos, foros de discusión, permitiéndoles de este modo sentirse conectados en su empresa.

Una práctica que cada vez se va extendiendo más en España, aunque ya era utilizada por algunas compañías multinacionales, es la de los programas de asistencia al empleado (Employee Assistance Programs). A través de ellos, la compañía ofrece a sus empleados, normalmente vía un servicio telefónico on-line contratado con una empresa especializada externa, a un coste bastante reducido, ayuda para tratar asuntos personales. Un empleado que tiene un percance: muerte o invalidez de un familiar, separación conyugal, baby-sitter que se pone enferma, problemas con un seguro, desórdenes psicológicos, dudas con su hipoteca, etc. puede recibir asesoramiento o ayuda directa, de modo que le permite resolverlo rápidamente evitando ausencias al trabajo, o excesivas preocupaciones que le interfieren en el trabajo.

#### **6.4. B2e: Business-to-Employee.**

Últimamente, y como continuación de los modelos de negocio surgidos en torno a internet (Business to Business, Business to Consumer), se habla de “Business to Employee” o B2e para referirse al negocio que muchas empresas pueden generar dirigiendo la oferta de sus productos y servicios a los colectivos de empleados de las empresas.

Las ventajas principales son: los descuentos ofrecidos a un colectivo respecto a un particular, la comodidad de poder comprar vía internet desde el centro de trabajo (o casa del cliente) , o desde el propio hogar con el ordenador portátil de la empresa, y por último el carácter de ventaja diferenciadora como empleador de favorecer esta vía para contratar servicios de tipo financiero, seguros, coches, asesoramiento, y otras compras en general.

Las desventajas tienen que ver con utilizar inadecuadamente el tiempo de trabajo para asuntos particulares. Aunque los defensores de estos sistemas argumentarán que, como

toda herramienta (teléfono, email, acceso a internet), puede tener usos adecuados e inadecuados éticamente hablando.

### **6.5. Programas de Contribuciones a la Comunidad.**

También como un aspecto diferencial algunas compañías fomentan en sus empleados el espíritu solidario o de contribución a la comunidad donde operan, como un valor de responsabilidad social. Suelen ser programas totalmente voluntarios, pero que cuentan con una fuerte adhesión por parte de los empleados, que sienten que su compañía se preocupa por aportar algo más que empleo, impuestos y capacitación a la comunidad.

Desde la donación de equipos, aportación de profesores para escuelas de niños, enseñanza secundaria, investigación, universidad, escuelas de negocio, hasta intervenciones de corte más altruista, educación o apoyo especial para niños o adultos con alguna minusvalía, apoyo a instituciones de reinserción de drogadictos, mendigos, presos, desempleados, apoyo a países del tercer mundo, intervenciones de apoyo medioambiental, etc.

### **6.6. Gestión de una Cultura Generadora de Compromiso.**

La cultura de una organización es uno de los factores que generan más compromiso, identificación y deseos de seguir trabajando en ella. Ahora bien, una cultura se define por la forma de pensar y actuar de los miembros de su organización, no sólo por lo que digan sus declaraciones de valores, es necesario llevarlos a la práctica (walk the talk). No obstante, para hacerla tangible y comunicable, es necesario plasmarla en una serie de valores, que sirven de guía para las decisiones reales en los momentos corrientes, pero sobre todo en los momentos críticos, una serie de objetivos, que son los indicadores de alineamiento de los esfuerzos para toda la empresa, y una serie de prácticas y estrategias, que son características de la empresa adaptadas al tiempo y al entorno.

Ejemplos de culturas empresariales bastante articuladas, y vividas, podemos encontrarlas en empresas como Hewlett Packard, Procter and Gamble, Merck, General Electric, Microsoft, Lilly o Cisco Systems. En casi todas ellas, sus empleados sienten orgullo de trabajar para ellas, y con frecuencia manifiestan que sus valores personales coinciden con los valores declarados en su cultura personal. Existe mucha documentación en la literatura sobre la cultura organizacional con ejemplos de declaraciones de valores y prácticas para ponerlos en práctica, por lo que no vamos a extendernos aquí. Pero un aprendizaje claro es que estas empresas pueden quizá atraer y conservar profesionales claves sin tener que recurrir a sobrepagar con relación al mercado. Es más, posiblemente como seguramente se infiere implícitamente, podrán permitirse el lujo de tener unos salarios tal vez un poco por debajo de mercado en algunos colectivos, que les va a permitir a su vez ser más competitivos y flexibles para invertir en otras áreas.

Pensando en los valores de las nuevas generaciones, una organización debe revisar si entre sus valores y prácticas culturales tiene alguno de estos factores:

- Diversidad: de estilos, razas, personalidades, en una red global
- Alineamiento: compromiso, identificación con los objetivos, satisfacción con los resultados
- Bienestar: sentirse bien, libertad de actuación, conciliación trabajo/vida privada
- Tecnología: facilidad de uso, aprendizaje, eficacia
- Éxito: compartir el éxito, empleabilidad para el individuo
- Reciprocidad: diálogo, participar, revisar expectativas mutuas

Como resumen de todo el módulo tratado, hemos revisado el propósito de los modelos de compensación para conocer por qué las empresas diseñan e implantan sistemas retributivos para apoyar sus objetivos empresariales. Hemos analizado las características comunes a los sistemas de compensación, su preocupación por la equidad interna y externa, los factores de incentivación, el valor de los beneficios sociales. Después, nos

hemos detenido en algunas herramientas utilizadas en los modelos de compensación tales como la evaluación de puestos, las encuestas salariales, los análisis de costes, etc. También hemos profundizado en cómo funciona un sistema de retribución que se basa en el rendimiento, para comprender la mecánica y las interrelaciones de los diferentes conceptos: pagar en base al mercado, responsabilidades, rendimiento. Además, hemos valorado la importancia de evaluar y gestionar cómo los empleados perciben el modelo retributivo y sus implicaciones. Finalmente, hemos apuntado algunas de las tendencias que se observan en la evolución de los modelos retributivos en las empresas pioneras que experimentan con nuevas prácticas para adecuarlas a los cambios del entorno, y de los valores de los individuos.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- “Salary Management Issues in Broadbanding” Ed. Corporate Leadership Council: 1994.
- Amstrong, M. y Baron, A. “The Job Evaluation Handbook” Ed. Institute of Personnel and Development: 1995.
- Arraiz , José Ignacio. “Retribuir el Futuro” Ed. Santillana Profesional: 1999.
- Colletti, J. A. y Cicheli, D. “Designing Sales Compensation Plans” Ed. American Compensation Association: 1996.
- Delgado Planas, Carlos. “Págame como yo quiero” Ed. Mc Graw Hill: 2000.
- Jericó, Pilar. “Gestión del talento” Ed. Prentice may: 2000.
- Lawler, E. E. “Strategic Pay” Ed. Jossey-Bass: 1990.
- Overton, B. B. y Steele, M. T. “Designing Management Incentive Plans” Ed. American Compensation Association: 1992.
- Parker, G., McAdams, J. y Zielinsky, D. “Cómo recompensar eficazmente a un equipo de trabajo” Ed. Díaz de Santos: 2002 (original 2000)
- Wilson, T. B. y Phalen, C. C. “Rewarding Group Performance” Ed. American Compensation Association: 1997.