

# Siete métodos de retribución que llegan a la empresa

La gestión salarial debe tener en cuenta la transparencia, la movilidad internacional y la esperanza de vida

La sostenibilidad frenará el coche de empresa e impulsará el vehículo compartido

PABLO SEMPERE



Ir a comentarios

Madrid 4 NOV 2018 - 13:44 [CET](#)

No es solo el salario. El sistema de retribución de una empresa, más allá de la compensación económica, explica la predisposición de la compañía a adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, así como el interés de alinear a todos sus profesionales con la estrategia corporativa. Por ello, no queda más remedio que encontrar nuevas fórmulas que contribuyan a rediseñar los métodos de retribución, así como habituarse a los nuevos tiempos que corren, en los que elementos como la transparencia o la sostenibilidad se han convertido en un factor capital para la imagen de una organización.

Sobre todos estos temas, varios expertos en retribución de grandes organizaciones debatieron esta semana, en una jornada organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y la consultora PeopleMatters. “La estrategia retributiva sigue siendo cosa de los recursos humanos, pero depende ya completamente de todos los directivos y del consejo de la compañía. Ha llegado el momento de que los responsables de retribución empiecen a educar y a explicar conceptos mal entendidos y, a veces, incluso incómodos”, explicó Susana Marcos, socia de PeopleMatters.

Así, prosiguió Juan Manuel Rueda, director de organización y recursos humanos en Movistar +, es necesario crear unas reglas de juego básicas que sean coherentes y conocidas por toda la plantilla. Una de las claves a impulsar, señaló, es comenzar a utilizar un lenguaje adulto a la hora de encarar estos debates: “Hablar de dinero necesita de un lenguaje maduro. Hay que explicar que hay una correlación directa entre resultados y retribución. Hay que

recordar que un sistema retributivo no es igualitario, y se debe empezar a hablar de aportación real”.

## MÁS INFORMACIÓN

---

¿Se merecen primas los empleados con sueldos millonarios?

---

Ebro Foods ofrece a sus empleados cobrar hasta 12.000 euros en acciones

---

Isla y Botín, los directivos mejor pagados del Ibex

Para empezar, apuntó Rueda, lo primero que debe hacerse es crear cultura y conocimiento retributivo dentro de la organización. “La gente debe saber qué es un cuartil, una mediana, una banda salarial... La estructura retributiva de los diferentes grupos no es casual, sino que obedece a un modelo de organización concreto. De todas estas cosas hay que hablar sin ningún miedo”.

Solo así, con esta base ya asentada, se podrá empezar a hablar de dinero, que en última instancia sigue siendo el punto fundamental dentro de la retribución y la compensación. Y es que, en estos tiempos en los que tanto se habla de salario emocional y de la posibilidad de renunciar a parte del sueldo a cambio de trabajar en un entorno creativo, amigable o que permita el teletrabajo, “hay que recordar que aunque una persona no solo trabaja por dinero, también trabaja a cambio de una compensación económica justa. La experiencia del empleado o los elementos intangibles son importantes en el tema retributivo, pero nunca hay que perder de vista que el punto fundamental es el monetario”, recordó Susana Marcos.

Por eso, como lo que marca la hoja de ruta del debate es el dinero, hay que impulsar de alguna forma la transparencia, y esa es una de las tendencias que más peso ganará a corto plazo. “El verdadero secreto de una buena estrategia de recompensa salarial no es mantenerla en secreto, sino saber comunicarla. Porque hoy, con dos o tres búsquedas en Google, cualquiera puede saber qué gana el de al lado”, señaló Susana Marcos. Eso no quiere decir, recordó Rueda, que haya que hacer públicos los sueldos “por morbo”, sino por sentar unas bases que todos conozcan. “También es imprescindible permitir que cada trabajador pueda acceder a su informe individual de retribución”, reconoció.

---

# Cada trabajador debe poder acceder a su informe individual de retribución

---

La sostenibilidad y el cuidado por el medio ambiente es otro de los puntos sobre los que se asientan los nuevos métodos de retribución y compensación. “Ya vemos algunas compañías que han desarrollado métricas para el pago de sus consejeros y altos directivos relacionadas con el impacto medioambiental que genera la propia empresa”, explicó Susana Marcos. De igual forma, apuntó Jesús Zacarías, jefe de organización y de gestión de recursos humanos en Ferrovial, “que el reto que tenemos con la movilidad va a distorsionar también todas estas políticas salariales. Las empresas tendrán que desarrollar medidas concretas para impulsar lanzaderas y para promover el uso del coche del compartido. Y eso, en gran medida, también es cosa de las políticas retributivas”, recordó.

Esto, eso sí, es mucho más fácil de potenciar a día de hoy, cuando a las nuevas generaciones de profesionales parece que les preocupa mucho más el impacto medioambiental. Así, puntos que tradicionalmente han gozado de buena popularidad en las negociaciones retributivas de la alta dirección, como el coche de empresa, “es posible que vayan perdiendo protagonismo”, recordó Marcos.

La progresiva esperanza de vida también tendrá sus efectos en las políticas de compensación. Y hay que saber hacerla frente. En este sentido, uno de los conceptos que irá ganando fuerza es el de utilizar el tiempo como forma de recompensa. “A medida que se van cumpliendo años, las personas tenemos nuevas necesidades. Y según aumenta la edad, estas necesidades dejan de ser financieras. Por eso, cuando nos vamos haciendo mayores, el valor del tiempo empieza a cobrar sentido, porque precisamente eso, el tiempo, es lo que menos nos queda en la vida”, reflexionó Marcos. Por eso, prosiguió la experta, utilizar este atributo como recompensa, con menos horas de trabajo o con un retiro progresivo, “será uno de los puntos que más aceptación tenga en los recursos humanos del futuro”.

---

# El tiempo será utilizado como medida de recompensa

---

La retribución también tendrá que aprender a hacerle frente a la polarización del mercado del trabajo. “A día de hoy hay una parte muy importante de la masa laboral que, aun estando trabajando full time en la empresa, es pobre, con una retribución que está muy por debajo de la merecida”, continuó Marcos. Las compañías tendrán que aprender a valorar a sus trabajadores y conseguir revertir esta situación. Y ahí la retribución es importante, “porque se arregla, entre otras cosas, pagando lo merecido. Además, en términos globales, es un ahorro para la compañía, ya que deja de invertir tanto dinero en contrataciones y en formaciones constantes. “Ahora, muchas organizaciones, por ahorrarse unos miles de euros, están perdiendo tanto o más en una espiral de búsqueda, contratación y formación que no acaba”.

La movilidad internacional también tiene réplicas en esta función de la gestión de personas. “Cada vez se opera en más países. Otro reto para las empresas es saber gestionar esa diversidad internacional, porque no se puede pagar al trabajador lo mismo en un mercado que en otro ni se puede retribuir de igual forma quien está fuera tres meses que a quien está fuera un año”, apuntó Carmen Carlo, responsable de compensación de Amadeus.