

---

# Año nuevo para los salarios, ¿vida nueva?

*Una economía que continúa sin dar claras muestras de relanzamiento es, sin duda, el mejor argumento de las empresas para contener un año más los presupuestos destinados al incremento salarial. Así fue en el 2003 y todo apunta a que así será en el 2004.*

---

Susana Marcos  
Peplematters

---

**E**N nuestro país, las subidas obtenidas como media el presente ejercicio, según encuestas salariales contrastadas, se situaron entre el 2,9% para empleados de Convenio hasta el 4,4 - 4,6 para la Dirección General y Superior. En 2004, se prevén incrementos similares para empleados y de tres décimas menos para los niveles organizativos medio y de dirección.

España no es una excepción en el mundo: la reciente publicación de la última encuesta salarial anual por la mayor y más prestigiosa asociación de profesionales de Compensación y Beneficios –WorldatWork– indica que el próximo año se prevén incrementos medio punto por debajo de los del pasado ejercicio en Estados Unidos y Canadá, la misma tendencia que se observó entre 2001 y 2002.

Esto situará el incremento medio como el más bajo de los últimos 30 años.

Además de la reducción del presupuesto para revisión salarial en general, los datos indican que habrá un menor número de empleados que reciban aumento alguno. Esto parece sugerir que las empresas, no sólo están tratando de permanecer competitivas ajustando sus costes, sino que empiezan a tomarse en serio un viejo principio –no por ello corriente en la realidad– relativo a la eficacia de los sistemas retributivos: la discriminación positiva de aquellos profesionales que contribuyen de manera significativa a la empresa frente a los que no lo hacen. Cuando la inflación está baja y las empresas no pueden comprometer costes, ¿qué margen nos queda para repartir con justicia? Es tan pequeño, que la única forma de

diferenciar es reducir el número de personas que reciben. Así, vemos cómo en Estados Unidos la evolución de la gestión retributiva indica que trabajadores de todos los niveles podrían llegar a tener revisiones sólo cada dos años.

En España, esta alternativa a la lenta economía es más difícil de llevar a la práctica ya que aún siguen siendo la mayoría los Convenios Colectivos en los que se incluyen cláusulas de indexación de los salarios al IPC, por lo que, con independencia de la situación de competitividad de las empresas, se mantiene el criterio de no pérdida de poder adquisitivo. Con esto no estoy sugiriendo que el criterio sea erróneo, sino más bien que su aplicación es de dudosa rentabilidad tanto para empresa como para trabajadores. En el caso de la empresa, parece claro que no le procura ningún beneficio económico, aunque quizá sí paz social; en el caso de los empleados, creo que no es de interés alguno ver cómo tanto si haces como si no, el beneficio personal que recibes es el mismo, ¡al menos para los mejores!. Pero a esto, que a mi modo de ver es claro como el cristal, no parece que nadie quiera cambiarle realmente el status quo.

## **Diseñar estructuras salariales**

Para contener salarios dentro de límites que permitan asegurar equidad interna (a similar contribución, responsabilidad, riesgo, dificultad de funciones, capacidad de decisión..., similar salario) y la competitividad

externa (pagar en relación con lo que pagan empresas del mismo mercado laboral), cada vez más empresas están optando por diseñar estructuras salariales, guías de rangos salariales utilizadas para la gestión de los salarios fijos altamente influidas por las condiciones económicas y de mercado. Esto, que no es una idea nueva ni mucho menos, está cobrando cada vez más vigencia en nuestro país, ayudando también a las empresas a mantener bajo control las expectativas de sus empleados sobre sus incrementos salariales. Este año, y posiblemente el que viene, una parte importante de las empresas que gestionan sus retribuciones con este tipo de guía mantendrán congelados los rangos establecidos.

Respecto a la retribución variable, sigue manteniéndose la tendencia de ir incorporando este tipo de recompensa en los paquetes salariales de, al menos, los niveles de mando y directivo, pero con mayor lentitud que en años anteriores. Las cuantías realmente pagadas tienden a ser inferiores a las realmente presupuestadas en comparación con el pasado y esto puede ser debido a que en los últimos ejercicios hemos observado que las empresas con mejores prácticas han transformado sus viejos sistemas de "sobre-porque-sí" a sistemas de incentivos directa y claramente vinculados a resultados medibles en consonancia con los objetivos clave de empresa (que se han conseguido con mayor dificultad!).

Los programas de incentivos a largo plazo siguen teniendo su protagonismo, sobre todo en empresas multinacionales y

para los primeros niveles organizativos. Aunque los basados en opciones han perdido gran parte de su glamour, no sólo por las historias de malas prácticas sino también por las restricciones legislativas que les siguieron, se ha dado paso a sistemas de bonos en dinero vinculados al desempeño empresarial medido en términos de cumplimiento de Planes Estratégicos. Fiscalmente muy interesantes, resultan de gran atractivo tanto para los accionistas (si están bien diseñados e implantados, lo cual no es obvio) como para los profesionales.

## **Calidad de vida laboral además de salario**

En esta situación, parece que el nuevo siglo nos trae algún que otro dolor de cabeza para que empleados, accionistas y clientes puedan recibir su parte del pastel sin comprometer nivel de vida, rentabilidad, sostenibilidad o calidad. Como remedio parcial, una de las alternativas que empieza a entenderse en su capacidad para motivar a los empleados son distintas estrategias de reconocimiento integradas en la rutina diaria: una cultura de agradecimiento, oportunidad de crecimiento y desarrollo, respeto por la persona y sus circunstancias vitales...

El presupuesto dedicado a la compensación económica o los beneficios tiene un límite en cualquier organización, porque los recursos no son infinitos. Por tanto, la consideración de otros instrumentos de recompensa de menor coste e igual -o mayor- impacto, puede ser una

de las alternativas de interés también en épocas de “vacas flacas”. Algunas de ellas podrían ser:

- Sumas puntuales abonadas por un resultado o producto que merece un reconocimiento especial.

- Pequeñas cantidades o simplemente una nota diciendo “gracias” por contribuciones que van más allá de lo que podría ser lo normal. No se trata necesariamente de “resultados” como tales, pero cuando son reforzadas, tienden a repetirse.

- Mayor énfasis en beneficios adicionales como asistencia legal o fiscal, ayudas al estudio o seguro dental.

- Más flexibilidad en la jornada laboral.

- Una apuesta importante por la formación y el desarrollo de los empleados.

- Oportunidades de carrera dentro de la organización.

En este caso, sólo la imaginación es el límite. La clave es asegurar la justicia y la consistencia entre personas que contribuyan y tengan un desempeño similar, siempre que sea posible.

## Algunos consejos simples

La compensación es una potentísima herramienta de gestión que siempre —siempre— envía mensajes a la organización sobre lo que es y no es importante. Por tanto, la consideración de los siguientes aspectos nos puede ayudar a no equivocarnos:

---

### **Las organizaciones que miran hacia el futuro están enfatizando las recompensas y el reconocimiento a través de la “calidad de la vida laboral” para incrementar el valor del paquete de compensación total**

---

- Las organizaciones necesitan desarrollar una filosofía y estrategia de compensación por escrito, revisada por la Dirección General de la Compañía, aprobada por la Comisión de Retribuciones (o lo más parecido de que se disponga) y acordada con los managers.

- Especialmente si la empresa está muy orientada y mediatizada por el mercado, la filosofía de compensación debería incluir algún método de agrupación de puestos similares en bandas salariales anchas, dado que las posibilidades de promoción serán limitadas.

- Deberá incluir un sistema de medición preciso y transparente para el cálculo de variable. Tiene un mayor retorno poner más énfasis en la distribución de beneficio vía bonos que retribuyen la consecución real de objetivos de negocio que las subidas salariales.

- La consecución de objetivos debe ser recompensada tanto por alcanzar metas individuales

como organizativas para reforzar el trabajo en equipo y eliminar la mentalidad de “llanero solitario”.

- La consecución real de objetivos está unida a productos o entregables que son medibles o presentan una clara imagen de lo que supone haber tenido éxito. No debe consistir simplemente en marcar como conseguidas las tareas de una lista.

- A medida que ha ido creciendo el coste de los beneficios, su papel en el paquete de compensación total ha ganado en importancia. Uno de los mayores errores que cometen las compañías es no comunicar adecuadamente el valor que los beneficios aportan y cómo el incremento de su coste supone en realidad un incremento de la retribución.

- En muchas organizaciones, quién recibe qué y por qué es causa de consternación, cotilleo, desmotivación e infelicidad. Cuanto más transparente se consiga hacer la retribución, su filosofía y sus reglas, más posibilidades habrá de mantener una moral y una motivación altas. La retribución individual es confidencial, pero no los métodos para determinarla.

En resumen, las organizaciones se están moviendo hacia sistemas de recompensa que enfatizan la flexibilidad, la consecución de objetivos y un salario variable que se base en el desempeño, y con menor énfasis en el salario fijo. Las organizaciones que miran hacia el futuro están enfatizando las recompensas y el reconocimiento a través de la “calidad de la vida laboral” para incrementar el valor del paquete de compensación total.