

## INFORME DE COMPENSACIÓN TOTAL

# El empleado debe saber todo lo que la empresa está invirtiendo en él

Cada día que pasa parece más cierto que los empleados de una organización suponen una parte muy significativa de su éxito, mucho más que en épocas pasadas cuando los activos físicos podían marcar la diferencia. Probablemente hoy más que nunca, y sobre todo en economías orientadas a los servicios, las empresas dependen de su fuerza laboral para poder sumar en su cuenta de resultados, pero éste es a su vez uno de sus "costes" más grandes.

**P**or ello, no deberíamos olvidar que nuestra capacidad para atraer, fidelizar, comprometer y motivar a nuestros mejores empleados pasa también por hacerles conscientes de lo que la organización está invirtiendo en ellos. Cuando un empleado entiende las razones por las cuales es retribuido, tiende a apreciarlo y sentirse mejor como miembro de una organización.

Consecuentemente, no se trata únicamente de desarrollar sistemas y programas de compensación y beneficios que persigan aquellos objetivos, sino de conseguir que sean conocidos y entendidos, tanto desde un punto de vista de su filosofía global —por qué y para qué se retribuye en la empresa—, como desde un punto de vista personal —qué recibo, por qué y qué puedo/debo hacer para progresar y ganar más—.

Para que los empleados puedan ser conscientes de la magnitud de la inversión que suponen para su organización, éstos deberían ser conscientes del valor que implica el total de recompensas que cada uno percibe por su trabajo. En sentido amplio, esta "Recompensa Total" (término poco acuñado todavía en nuestro idioma) incluiría tres componentes principales: dos tangibles y cuantificables en términos monetarios, y un tercero difícil de traducir a euros pero con una considerable capacidad de motivación o desmotivación. Entre los primeros están la compensación económica en sí misma (fijo, variable, complementos, pluses, etc.) y el paquete de beneficios otorgado (plan de pensiones, seguro médico, seguro de vida, vehículo de empresa, etc.).

En el tercero consideramos todo lo que rodea al individuo en su trabajo cotidianamente, esto es, su "entorno laboral" y que incluiría aspectos como las posibilidades de desarrollar una carrera profesional, la marca de la empresa como empleador, la oferta de formación disponible, los programas de reconocimiento, el balance entre vida



profesional y personal que permite o fomenta la organización o la propia habilidad de jefe para ser un modelo como líder. Este último componente es complejo en su cuantificación pero no ha de desestimarse a la hora de hacer balance entre la ecuación de aportación entre empresa y empleado.

En un intento por fortalecer la capacidad de las organizaciones por ganar la "guerra del talento", ya son muchas las compañías en el mundo que están haciendo un significativo esfuerzo por desarrollar instrumentos de comunicación hacia sus empleados donde se refleje de manera honesta, transparente y directa el valor de esta Recompensa Total. La mayoría comenzó tratando de transmitir el coste que suponía la inversión en los beneficios otorgados a sus empleados y, con el tiempo, han ido ampliando la información hasta llegar a lo que podríamos llamar "Informe de Compensación Total".

#### **EL INFORME DE COMPENSACIÓN TOTAL**

Un Informe de Compensación Total no es más que un documento en el cual se incluyen, de manera pormenorizada y recurrente, la cuantificación de todos los elementos que un empleado está percibiendo por su trabajo en una organización y cuya finalidad es informar y hacerle consciente de la inversión realizada. Típicamente se viene incluyendo:

- La filosofía de recompensa, describiendo las necesidades y expectativas de la organización como negocio y cómo la retribución se espera que sirva a esos fines.

- Los aspectos más relevantes de la estrategia de recompensa, esto es, los elementos que componen el paquete retributivo, su modo de

funcionamiento, el posicionamiento en el mercado, la aplicación según colectivos, etc.

- Una visión completa y personalizada de la compensación y los beneficios percibidos: retribución fija, complementos, pluses, retribución variable anual (máxima y realmente cobrada en el último período de devengo), incentivos a largo plazo (ya sea en dinero o en acciones), seguros de vida, accidentes o médico, planes de previsión (pública y privada), automóvil de empresa, uso de móviles u otros elementos de tecnología, otras inversiones en formación externa (programas máster, cuotas de asociaciones profesionales, seminarios y conferencias, becas, etc.).

Cuando estos informes se ponen a disposición del individuo a través de herramientas on-line, y no sólo en papel, es habitual que se incluya todo tipo de análisis gráfico interactivo que permita entender de una manera simple cuál es la composición del paquete retributivo. En las más sofisticadas es incluso posible vincular cada elemento a su correspondiente explicación o reglamento de funcionamiento, estudiar casos prácticos, realizar simulaciones

de futuro que permitan al empleado hacer una planificación financiera más ajustada sobre sus ingresos, rediseñar la composición del paquete retributivo cuando subyace un esquema de retribución "a la carta" e, incluso, recoger feedback directo de los empleados sobre su percepción del sistema retributivo.

Por supuesto, un Informe de Compensación Total no exime de utilizar otros medios de comunicación al empleado como presentaciones más generales cuando se lanza un nuevo programa, cartas individualizadas comunicando el nuevo salario, cara a cara de jefe y

## **■ Un Informe de Compensación Total es un documento en el que se incluyen y cuantifican los elementos que un empleado está percibiendo por su trabajo**

empleado cuando la retribución está vinculada a sistemas de evaluación, etc. etc. Cualquier esfuerzo es siempre insuficiente cuando se trata de comunicar. Sin embargo, la aplicación del Informe de Compensación Total proporciona una herramienta recurrente que, bien diseñada, mantiene a los empleados informados y, lo que es mejor, conscientes de lo que realmente perciben por su trabajo. Así también se evitará el triste y pernicioso efecto que hemos observado en tantas organizaciones en las que los empleados se sienten mal pagados, no valoran en su justa medida el dinero destinado a su recompensa y buscan finalmente nuevos horizontes (¡Aunque un estudio objetivo de sus retribuciones indique claramente lo contrario!).

Hasta aquí hemos mencionado algunas de las ventajas de utilizar un Informe de Compensación Total como medio de comunicación del valor de la recompensa a los empleados, pero también tiene claras limitaciones. La primera, y seguramente la más inmediata en la mente de muchos, es que eso supone “dar mucha información a los empleados”. En una cultura tradicionalmente oscurantista como la nuestra –bien por miedo, por falta de buen hacer o por indefensión aprendida basadas en experiencias negativas del ámbito de lo laboral–, esto puede ser visualizado como un arma arrojada en manos de los empleados.

La segunda es más de tipo técnico (aunque con consecuencias sobre la primera) y surge cuando tratamos de utilizar fórmulas de valoración de los beneficios. No existe, en este caso, una única respuesta sobre cuál debe ser la metodología aplicable. En algunos casos es tan sencillo como calcular el coste para la empresa (por ejemplo, en retribución fija), en otros es necesario dar datos sobre lo que se podría

llegar a conseguir en determinadas condiciones y lo que realmente se consiguió en el pasado (por ejemplo, en retribución variable anual).

En incentivos a largo plazo, como los planes de opciones sobre acciones, sería recomendable aplicar modelos de valoración como el método de Black-Scholes, no siempre comprensible para los que los reciben. Los beneficios suelen considerarse por su coste para la empresa y, de haberlo, por su coste para el empleado. En ocasiones, se incluye una referencia del coste de mercado que podrían tener esos mismos beneficios, eliminando el efecto positivo que el poder de la empresa para una negociación a mayor escala. En el caso de seminarios, cuotas de asociaciones, formación interna, etc., se suele considerar la inversión por empleado con independencia de su utilización por parte del mismo y/o su participación en este tipo de oportunidades.

En resumen, estamos ante una potente herramienta de comunicación, nueva en nuestro entorno, que ayuda en la complicada tarea de vincular y comprometer al empleado con la organización y su negocio, permitiendo que ambos sean conscientes y valoren la inversión que la empresa realiza y la rentabilidad que ambos pueden obtener. Si usted ha hecho el esfuerzo por ordenar, equilibrar y optimizar el sistema retributivo de su organización, dé el siguiente paso y asegúrese de que los empleados reciben el mensaje correcto y dan el valor adecuado a su recompensa. Controle y supere los miedos razonables derivados de implantarla y compartirá los buenos resultados que otras organizaciones ya están disfrutando. ■

**SUSANA MARCOS**

• SOCIO DE PEOPLEMATTERS