



## Revisión salarial: ¿cómo vincular el desempeño al incremento?

Itziar Usandizaga,

Consultora de Peoplematters.

**E**n muchas organizaciones, el incremento salarial, *a priori*, viene determinado por el desempeño; sin embargo, cuando uno estudia con atención cómo se ha llegado a la cifra final, se da cuenta de que el proceso llevado a cabo no ha estado tan basado en el desempeño del individuo como podría parecer en un principio.

Lo que la mayoría de las veces nos encontramos es una revisión salarial en la que el superior directo ha decidido, de forma subjetiva, los incrementos salariales de sus colaboradores. Con esto no queremos decir que el jefe del empleado no tenga que decidir el incremento de las personas que conforman su equipo, sino que probablemente desde Recursos Humanos podríamos ayudar, y mucho, si facilitáramos herramientas que ayudaran a tomar estas decisiones, y así conseguir una mayor eficacia tanto de la recompensa obtenida por un empleado en particular, como de la inversión total efectuada por la compañía destinada a recompensar.

Asumiendo que tenemos, por un lado, un sistema de gestión del desempeño que

Lo que la mayoría de las veces nos encontramos es una revisión salarial en la que el superior directo ha decidido, de forma subjetiva, los incrementos salariales de sus colaboradores )

los empleados conocen y la dirección de la compañía y sus mandos intermedios comparten y utilizan y, por otro, una estrategia de recompensa basada en bandas salariales, deberemos analizar, en primer lugar, y persona a persona, la posición en banda de cada empleado de la organización.

Para ello, solemos aconsejar dividir cada una de las bandas de la estructura salarial en tercios o cuartos que faciliten la gestión de cada persona dentro de la banda y la comunicación respecto a la política de gestión salarial de la compañía. Un ejemplo podría ser el establecimiento de las siguientes zonas:

■ **Zona de Dominio:** tercio superior de la banda, reservado para los empleados con amplia experiencia que demuestran un muy buen desempeño continuo en el tiempo que supera de manera significativa y constante las expectativas para el puesto. Los empleados que se encuentran en esta zona están pagados por encima de la media del mercado para puestos similares y se trata de casos excepcionales.

■ **Zona de Competencia:** tercio central de la banda. Representa el mercado competitivo para empleados con nivel de competencia y desempeño adecuado para su puesto y nivel de responsabilidad. Estas personas tienen experiencia en todas las dimensiones del puesto y han completado la curva de aprendizaje para los elementos clave del mismo. Es la zona donde deben encontrarse la mayoría de los empleados del nivel.

■ **Zona de Desarrollo:** primer tercio de la banda. Se utiliza para nuevas incorporaciones y personas en fase de desarrollo en su puesto.

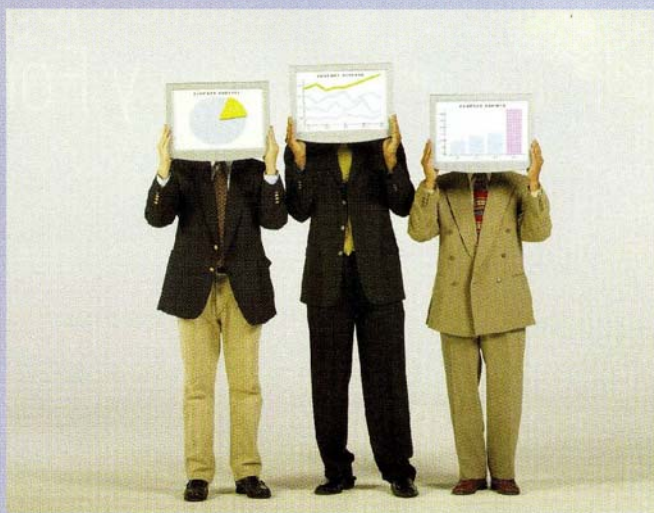
## · Prácticas

Además de todas estas zonas dentro de la banda salarial, tendremos que tener en cuenta aquellas personas que quedan fuera de la banda: los puntos rojos (personas cuyo salario excede el nivel máximo de la banda salarial correspondiente a su nivel), y los puntos verdes (personas cuyo salario queda por debajo del mínimo de la banda correspondiente a su nivel).

Una vez localizada la situación con respecto a la banda de cada empleado, acudiremos a su evaluación del desempeño y con estas dos variables aplicaremos una **matriz de mérito**, contemplando en las filas los posibles resultados de las evaluaciones del desempeño (p.e. "por debajo de expectativas", "satisfactorio", etc.) y en las columnas, la situación en banda de cada empleado (punto verde, desarrollo, competencia, dominio y punto rojo).

La matriz de mérito contemplará el incremento medio decidido por la compañía para el año y éste ocupará la casilla central: si, por ejemplo, se ha decidido que sea un 4 por ciento, aquellas personas con una evaluación "satisfactoria" (evaluación esperada en circunstancias normales) y con una posición en banda en la zona de Competencia, tendrán un incremento del 4 por ciento. A partir de esta decisión, y siempre en función de la estrategia de recompensa de la compañía, se decidirán los porcentajes de incremento salarial para el resto de casillas, de tal forma que aquellos empleados con una evaluación final de desempeño muy satisfactoria y que se encuentran en la zona de Desarrollo, tendrán un incremento porcentual mayor que aquellos empleados que, habiendo obtenido igualmente una evaluación del desempeño muy satisfactoria, se encuentran en la zona de Dominio.

Para aquellas personas con una evaluación del desempeño muy negativa, el incremento debería ser cero (siempre y cuando hablemos de personal fuera de convenio, claro está), sin tener en cuenta la posición en banda que ocupen; en ocasiones, y debido a la cultura de nuestra organización, puede ser muy difícil hacer un incremento "cero". Aquí es donde mandos intermedios y dirección de la compañía deberían mostrar su compromiso con el sistema de gestión del desempeño adoptado. Probablemente, para aquellas personas con un desempeño muy negativo la solución no sea no incrementar su salario un año, sobre todo porque si tenemos un buen sistema, deberíamos



haber identificado el problema mucho antes del momento de revisión salarial. En cualquier caso, deberíamos preguntarnos cuál es el motivo de dicho desempeño y actuar en consecuencia (cambio de puesto, mejorar herramientas para poder llevar a cabo su trabajo de forma satisfactoria, desvincular...)

Pero, ¿cómo actuar con aquellas personas que, siendo puntos rojos, tienen un desempeño excelente? Una de las soluciones a adoptar podría ser la concesión de una suma puntual (*lump sum*), de tal forma que no se consolide su salario fijo y no se incrementen los costes asociados a éste.

Esta es una de las herramientas que podría utilizarse para vincular el desempeño al incremento salarial, pero para todo ello no olvidemos que siempre se ha de tener en cuenta la estrategia de negocio, el ciclo de vida de nuestra compañía, las herramientas con las que contamos y el perfil de los profesionales y los colectivos clave que tenemos en nuestra organización. Intentar cambiarlo todo simultáneamente sin contar con la dirección y con la situación actual de la compañía, probablemente nos conducirá al fracaso y, lo que es peor, a perder la confianza de la organización en RR.HH. y en nuestra capacidad de hablar el mismo idioma que el negocio. )

Información elaborada por:

peoplematters