



Victoria Gismera,
Directora de
PeopleMatters.

Se ha iniciado un nuevo año y dependiendo de nuestros procesos internos y de los tiempos de negociación, seguramente ya estamos en disposición de iniciar la comunicación de las nuevas condiciones salariales a cada uno de los empleados de la organización, o en el peor de los casos, de iniciar el cálculo y estimaciones de posibles escenarios de futuros costes salariales.

El coste laboral es una importante partida de la cuenta de pérdidas y ganancias de una empresa y las posibilidades de recompensa y los elementos que puedan conformar el paquete de recompensa total dependerán en gran medida de la capacidad de la empresa para poder ser competitiva salarialmente. Para decidir no sólo qué entra en juego en ese paquete de recompensa, sino cómo puede cambiar alguno de sus elementos, será necesario tener además en consideración los resultados de la compañía, la situación macroeconómica y del sector en su ámbito de actividad, el momento del ciclo de negocio, sus recursos, los perfiles e intereses de sus profesionales, el mercado laboral y legal...

Y aunque podamos (y debamos) repasar cada año, y poner en valor, todos y cada uno de esos elementos con los que recompensamos nuestro trabajo, sí es cierto que el elemento que de forma general y sistemática más protagonismo recibe es la retribución fija. Por su incremento, decremento o congelación, invariablemente cada año por estas fechas, se producen millones de conversaciones sobre su posible movimiento. Los ajustes salariales de fijo son relevantes ya que sus consecuencias no sólo afectan a la nómina mensual, sino también a otros conceptos de compensación calculados en función del salario fijo como pueden ser planes de pensiones, seguros, bonos...

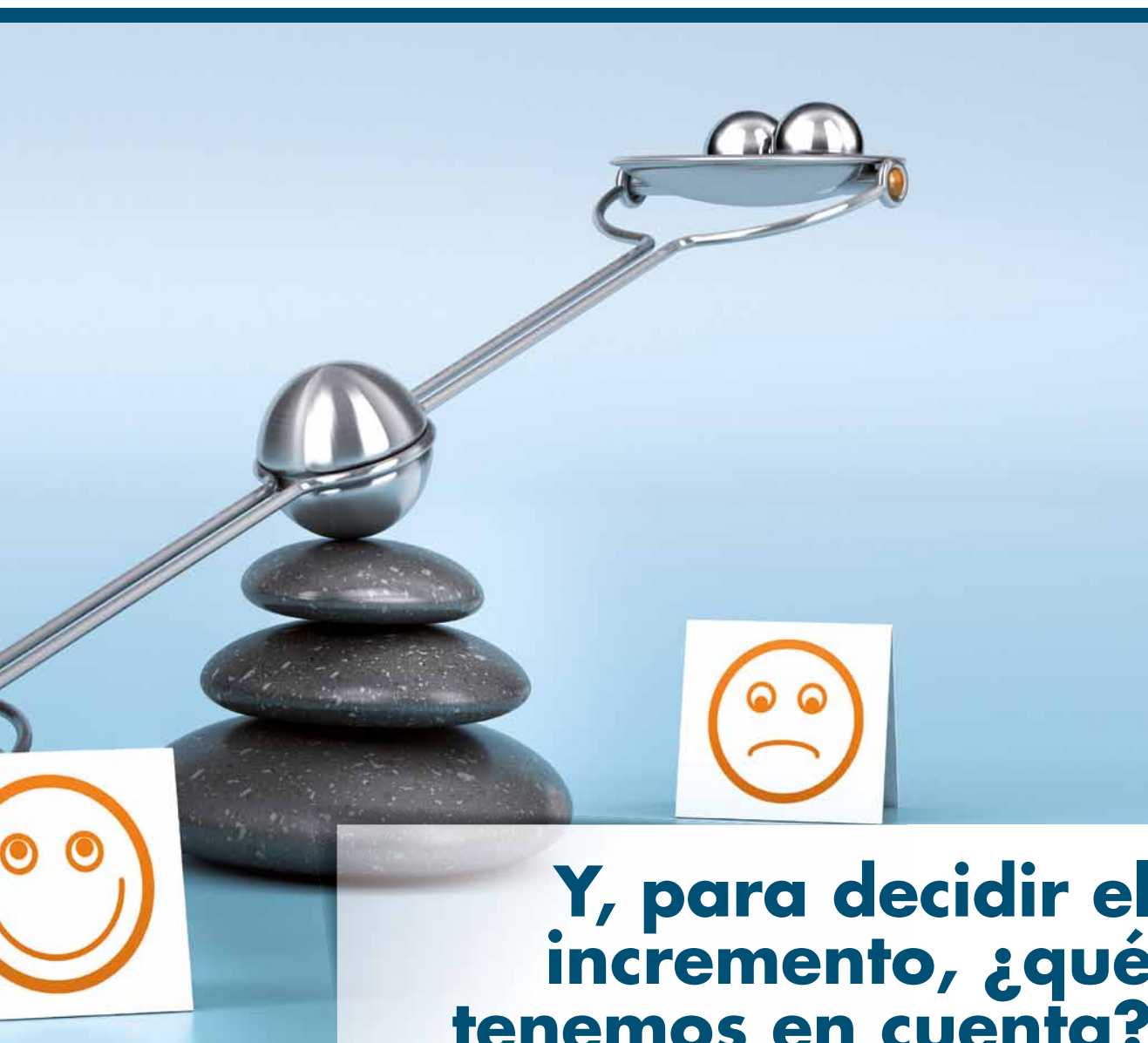
Gestión del cambio



ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN

La retribución fija es la compensación en metálico que recibe todo trabajador por pertenecer a una organización y en ella desarrollar unas determinadas funciones y responsabilidades. Ésta puede ser obligatoria según estipule el convenio colectivo o pacto de empresa, o voluntaria, la cual superando el mínimo legal establecido, tenga como finalidad atraer, motivar, comprometer y retener a los empleados que contribuyan y aporten valor a la empresa.

Cuando pensamos en cómo gestionar la retribución fija en una organización, son dos los aspectos sobre



Y, para decidir el incremento, ¿qué tenemos en cuenta?

los que hay que reflexionar: 1. Cómo se van a fijar los salarios; 2. Cómo y en base a qué evolucionarán éstos en el tiempo. Algunas opciones posibles de respuesta a la fijación de los salarios son mirar qué valor está dando el mercado, atender a las competencias necesarias en la organización, o aplicar lo estipulado en convenio por categoría profesional. Criterios más comúnmente utilizados para definir la evolución del salario son las negociaciones de convenio sobre pactos de incrementos o cambios de categoría, los repartos proporcionales de presupuesto salarial anual o la distribución de ese presupuesto en función del desempeño del empleado.

A pesar de que en los últimos años la realidad ha llevado a muchas empresas a “pelear” con la economía y en cuya batalla mucho se ha perdido en incrementos salariales, se mantiene la opinión de que si uno de los principales objetivos de la estrategia de compensación es atraer, motivar y retener, la distribución y la evolución de las revisiones salariales debería mantener como criterio el desempeño de cada individuo. Esta es la llamada retribución por mérito que descansa en el principio de equidad y en el hecho de que ante la posibilidad de actuar de forma diferencial y de poder discriminar, la remuneración se vea aumentada en función de la contribución y la aportación individual. La herramienta básica utilizada para gestionar

un sistema de retribución por mérito es la matriz de incrementos por mérito. Esta matriz permitirá, una vez asignados los porcentajes de incremento en función de los presupuestos y la estrategia de negocio, ayudar a determinar el incremento según el desempeño y la posición que se ocupe en la correspondiente banda salarial. De esta forma, recibirán mayores incrementos aquellos empleados que mejor actuación hayan demostrado durante el año y de éstos, más aquellos que además estén más alejados por debajo de su zona de referencia salarial.

Pero para que todo este proceso se cumpla es necesario evaluar esa aportación y aquí es donde, si atendemos a lo escrito y debatido insistentemente durante el último año, podemos encontrarnos con una paradoja.

Todos hemos leído sobre la necesidad de evolucionar los sistemas de gestión del desempeño y con ellos los modelos de evaluación de los empleados. Huir de los tediosos procesos, que se piensan prostituidos porque su único objetivo sea cumplir con el procedimiento, evitar el conflicto o conseguir un mejor incremento, para centrarnos en el seguimiento, la comunicación y el desarrollo. Pero, ¿no es verdad que la gestión del desempeño ha perseguido siempre compartir y evaluar cómo se han hecho las cosas, recompensar esa actuación y planificar cómo mejorar a futuro? Está claro que hay algo que no funciona y que es necesario un cambio, y como decía una compañera, al menos es necesario cuestionarnos si lo que estamos evaluando y recompensando es correcto y si la manera de hacerlo responde a las necesidades de la compañía.

UN DEBATE DE CALADO

El debate ciertamente no es baladí y por ello no debemos caer en la simpleza de resolver diciendo que a la

evaluación del desempeño debemos desvincularla de las consecuencias retributivas. ¿Cómo entonces vamos a poder ser justos y discriminar aportaciones distintas? Esas aportaciones del día a día, esa aptitud mejorada, esa actitud diferencial, esa contribución, esfuerzo y resultado que no puede traducirse directamente en un indicador cuantitativo o financiero pero que impacta directamente en la cultura y las formas de hacer, en la mejora, el conocimiento y el desarrollo, en el ambiente, en los equipos, en las relaciones, en el cliente, en la satisfacción...

Si tenemos claro qué es lo que queremos y tenemos que hacer para avanzar, para mejorar, para conseguir resultados,

si tenemos claro qué es lo que debemos recompensar, ¿cómo no medirlo, evaluarlo y reconocerlo? Seguramente no sean necesarios rankings o porcentajes cerrados e inflexibles, pero para repartir justa y adecuadamente un presupuesto anual de incrementos, siempre recurriremos a preguntar por aquellas “cosas” que son impor-

tales para la organización y los responsables de equipos, que justifican un movimiento salarial.

Progresar salarialmente en cualquier organización depende de la capacidad de la organización para alcanzar una cuenta de resultados positiva cada año y de nuestra contribución a la consecución de esos resultados. Será necesario evolucionar la evaluación del desempeño para que sea más cercana, sencilla, adaptada a la realidad de la empresa y de sus profesionales, que busque principalmente el desarrollo profesional y el protagonismo del evaluado como responsable de su futuro y del manager como guía y tutor. Pero también que impulse nuestra capacidad de consciencia, entendimiento y evaluación para entender realmente en qué medida estamos contribuyendo al crecimiento de la compañía y cómo podemos mejorar esa contribución, para así reconocer la justicia de nuestra recompensa. ■

La retribución por mérito descansa en el hecho de que ante la posibilidad de actuar de forma diferencial y de poder discriminar, la remuneración aumente en función de la aportación individual