



Susana Marcos y  
Diego Medina, de  
PeopleMatters

Las pymes representan en España aproximadamente el 99 por ciento del tejido empresarial, generando el 80 por ciento del empleo y suponiendo el 65 por ciento del producto interior bruto (PIB). Consolidar la competitividad de las pymes requiere estar atentos a los desafíos de un mundo en continuo progreso y, en este sentido, uno de los retos fundamentales tiene que ver con la profesionalización de la gestión de la retribución de sus empleados.

En este contexto, preguntamos a algunos Directores de pequeñas empresas españolas sobre sus preocupaciones al respecto. Sus respuestas nos indicaron que hay todavía un gran camino por recorrer. La mayoría de ellas no iban más allá de realizar un control de coste salarial y automatizar la nómina. Sin embargo, las que habían iniciado el camino de la profesionalización de la gestión de las retribuciones señalaban el avance que esto había supuesto para su capacidad de generar resultados positivos, contar con buenos profesionales y que la plantilla entendiera mejor el negocio y su contribución al mismo. En estas empresas se contaba con una lógica de negocio para definir los elementos del paquete retributivo, programas más o menos sofisticados de retribución variable, algún sistema de nivelación de puestos, análisis de mercado salarial de referencia, estudios de los niveles de equidad interna y, un profesional con conocimiento técnico especializado.

### “¿Qué es eso de profesionalizar la retribución en mi empresa?”

La profesionalización de la retribución podría definirse como una palanca estratégica que ayuda a traducir la **misión, visión y objetivos empresariales** en herramientas retributivas, que permiten reforzar los

# Gestión del cambio

comportamientos, valores y resultados deseados a través de la compensación, los beneficios y otros elementos de recompensa menos tangibles. De esta forma se consigue transformar un mero “coste” derivado de los salarios, en una “inversión” en los empleados que conduce a mayor eficacia, rentabilidad, productividad y sostenibilidad del negocio y la cultura de la empresa.

### “¿Qué me va a aportar tener profesionalizado mi proceso retributivo?”

La experiencia muestra que las pequeñas y medianas empresas exitosas plantean su negocio desde una **visión profesional**, diluyéndose así la idea de ver la retribución como un mero coste que carga negativamente en la cuenta de resultados. En concreto los beneficios de una profesionalización de la retribución en las pymes podrían ser los siguientes:

- Teniendo en cuenta que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas son de carácter familiar, la profesionalización de la retribución ayudará a marcar una **línea clara entre la familia y la empresa**, lo cual resultó ser un punto de preocupación en los empresarios que entrevistamos. De esta forma conseguiremos separar los afectos de la toma de decisiones en el negocio. Un motivo por el que las pequeñas y medianas empresas no sobreviven es el hecho de las **altas expectativas** con las que se incorporan las **nuevas generaciones familiares** que pueden desbordar el buen funcionamiento del negocio. El poder contar con una retribución profesionalizada evitará que las futuras generaciones rompan la armonía entre retribución y negocio, contribuyendo así al alargamiento de la vida de las PYMES.
- En una pyme, el **control de coste** es fundamental para la supervivencia del negocio, por lo que contar con una estrategia definida y **centrada en lo importante** contribuirá a que la inversión económica se centre en los puntos clave de la organización.
- Ya sabemos que el capital humano es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, pero si hablamos sobre **pequeñas y medianas empresas, los profesionales son aún más importantes**, ya que tienen un **mayor impacto** en la actividad del negocio. Una de las personas entrevistadas nos ponía el ejemplo de que, si un trabajador decidía irse antes de la empresa, esto implicaba grandes costes y dificultaba la consecución de los objetivos. Profesionalizando la retribución en una pyme no solo se estará contribuyendo a la **retención** del talento y reconocer de manera adecuada a los profesionales, además se potencia una



## La profesionalización de la retribución en las pymes

**imagen atractiva de la empresa**, favoreciendo de esta forma que la pyme sea un lugar del que se desea formar parte (atracción del talento).

- Una política clara y definida en la empresa ayuda a **prevenir e incluso evitar conflictos relacionados con la retribución**. Si los profesionales tienen claro **cómo y por qué se les está pagando**, no hay lugar para malentendidos relacionados con la retribución.
- Contar con una buena estrategia retributiva simplificará la creación de herramientas para la compensación de los profesionales, de esta forma se potenciará una **cultura basada en el logro y reconocimiento**, por ejemplo, si hablamos de un ámbito comercial, si definimos una filosofía basada en el logro será más fácil tener herramientas retributivas que potencien esa idea (ej.: herramienta de retribución variable).
- Gracias a la **definición de unos niveles organizativos** acordes a nuestro negocio, tendremos a nuestra disposición la posibilidad de crear carreras dentro de nuestra propia organización, respondiendo a una necesidad recurrente en los “nuevos” profesionales sobre su progresión y desarrollo en la empresa.

**“De acuerdo, ya sé qué es y qué beneficios aportarán a mi empresa. Me pongo a ello, pero... ¿es suficiente con mi experiencia empresarial?”**

El diseño y puesta en marcha de una estrategia y política retributivas realmente eficaces y que aporten valor a la empresa, es un proceso que requiere conocimiento técnico especializado, así como conocimiento del negocio y los procesos claves de la compañía, y del contexto empresarial,

social y laboral en el que se mueve. Cada diseño retributivo debe ser único y adaptado a las necesidades de la compañía en cada momento y definirse considerando que cada decisión en materia de retribución puede convertirse en una hipoteca para el futuro (es muy difícil dar marcha atrás en temas que afecten a salarios). Por tanto, la colaboración estrecha entre empresa y experto/asesor técnico se hace imprescindible. Es creciente el número de empresas de mediano y pequeño tamaño que están empezando a utilizar los mismos servicios de consultoría que antes las grandes ya empezaron para tener éxito en la gestión de sus retribuciones y recompensas.

Por otra parte, hay evidencias de que en cualquier organización y, en especial, en las pequeñas y medianas empresas, existe un **componente emocional y afectivo que está presente a la hora de tomar decisiones** que afecten a la vida de las personas que forman parte de la empresa. Por este motivo, entendemos que puede ser de utilidad contar con un acompañamiento y asesoramiento externo para el proceso de profesionalización de la retribución. En primer lugar, debe traducir y adaptar las necesidades para la definición de la estrategia retributiva y, en segundo lugar, **actuar como un docente** que enseñe a gestionar la retribución en la compañía y logre que la empresa sea **autosuficiente** en los procesos retributivos.

Para concluir quisiéramos traer una cita del psicólogo social norteamericano K. Gergen (2015), que nos recuerda que “... *al decir, hacemos y al hacer decimos*”. La profesionalización de la retribución de una pyme nos ayuda a que nuestros valores se concreten en el hacer cotidiano y que esas acciones sean fieles a la filosofía que inspira a nuestra empresa. ■