

UNA VISIÓN RELATIVISTA DE LOS PROCESOS DE RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA

EL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA EN EL NEGOCIO ES MUY IMPORTANTE Y DEBERÍA SER TRATADO COMO UNA VÍA DE INVERSIÓN FUNDAMENTAL PARA TRASLADAR MENSAJES A LA ORGANIZACIÓN **SOBRE LO QUE ES IMPORTANTE EN CADA MOMENTO.**

SUSANA MARCOS, SOCIO DE PEOPLEMATTERS.

Cuando damos seminarios o conferencias públicas, o simplemente mantenemos una reunión de acercamiento con una empresa, es muy habitual que los presentes nos hagan preguntas generales tratando de encontrar una receta, una guía de actuación que les permita proceder en un sentido determinado ante un problema en su organización. Estas preguntas suelen tratar sobre lo que hacen otros en su sector, las tendencias actuales en temas relacionados con el que se está debatiendo, lo que hemos conseguido en los últimos proyectos, etc. Este tipo de cuestiones producen cierta sensación de desasosiego y se suelen responder con palabras que provocan una reacción de frustración en el otro como, por ejemplo: “Depende...”. Y es que no es posible dar una solución siguiendo viejas prácticas deterministas y universalistas, según las cuales se pensaba –y, peor, se ejercía– como si todas las organizaciones fueran iguales y vivieran el mismo momento. Afortunadamente, esta tendencia está cambiando y afecta a todas las áreas de las empresas. Los recursos humanos no son una excepción, aunque se cae frecuentemente en el error de actuar como si la función fuera un ente aislado del negocio. Como responsable de la gestión de la retribución y recompensa –probable-



CADA ORGANIZACIÓN ES ÚNICA; NO HAY NINGUNA COMPAÑÍA EXACTAMENTE IGUAL A OTRA

mente la herramienta de gestión de personas más potente de todas- debería dar un firme soporte a la estrategia de la organización, ahora y en el futuro. El efecto de los salarios sobre la cuenta de resultados es muy significativo y no sería sensato pensar en ellos únicamente como un “coste inevitable de hacer negocios que debe reducirse al máximo”. Más bien debería tratarse como una vía de inversión para trasladar mensajes a la organización sobre lo que es importante en cada momento, tanto desde el punto

de vista estratégico como de cultura. Como tal vía de inversión debería, por tanto, exigírsele un retorno previsible y cuantificable. La pregunta en consecuencia sería: ¿cómo hacer que éste sea el máximo?

EL IMPACTO DEL NEGOCIO EN EL DISEÑO DE LA RETRIBUCIÓN

Empresas de todos los tamaños, sectores y culturas realinean sus estrategias, operaciones y plantillas para competir en un mundo cada vez más global. Es-

EVALÚE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU EMPRESA

Un ejercicio interesante, sobre todo en organizaciones de un cierto tamaño, consiste en realizar un análisis de los despidos que se están produciendo y, posteriormente, contrastar estos datos con la información que arroja el sistema de gestión del desempeño. Ello nos permitirá identificar tendencias, zonas “calientes” (mandos que desvinculan a más personas que otros), potenciales áreas conflictivas, etc. Si contamos con un sistema de gestión del desempeño sólido y válido, debería existir una cierta relación entre las peores evaluaciones y las personas que se decide desvincular.

Cuadro 1. Ciclo de de vida del negocio y sistema retributivo

	Estrategia	Organización	Cultura	Compensación
Creer	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar cuota • Precio • Desarrollo de productos • Ampliar fuerza de ventas • Indicadores de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plana • Descentralizada • Pocas funciones staff • Tecnología punta 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Mínima inversión en formación • Innovadora • Arriesgada • Máxima participación • Alta energía 	<ul style="list-style-type: none"> • Rangos flexibles • Altos incentivos • Orientada a la equidad • Compensación total muy competitiva • Orientación al largo plazo
Ganar	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de la cuota • Optimización de márgenes • Productos diferenciales • Segmentos del mercado • Optimización de la cadena de valor • Indicadores operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada centralización • Control del tamaño del staff • Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Retención • Entrenamiento selectivo • Promoción como incentivo • Foco en el medio plazo • Preocupación por la motivación • Progresiva • Creativa pero estable • Participativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mix equilibrado de fijo y variable • Algún plan a largo plazo • Nivel medio de competitividad en compensación total
Rentabilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a beneficio vs. mercado • Controlar precio/margen • Reducir capacidad • Redimensionar la fuerza de ventas • Incrementar eficiencia • Indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcional • Ajuste de instalaciones • Centralización • Reingeniería de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar inversión en formación • Reducción de personal • Motivación: la seguridad • Aversión al riesgo • Orientación al corto plazo • Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de costes • Incentivos orientados al corto plazo y muy ajustados • Minimizar los planes a largo plazo • Reducción del nivel de competitividad externa de la compensación total

Adaptado de Lance A. Berger & Associates, 1999.

POR LO GENERAL, CUANTO MAYOR ES EL RITMO Y LA NECESIDAD DE CRECIMIENTO, MAYOR ES EL PORCENTAJE DE RETRIBUCIÓN VARIABLE ASIGNADO AL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

te proceso natural de ajuste, unido a una economía que crece y se potencia, y a unos cambios demográficos sustanciales, nos lleva a confirmar la siguiente premisa: no existe estrategia, programa o sistema de retribución que funcione en cualquier situación o entorno y que, cualquiera que sea el enfoque dado, éste tendrá que evolucionar y adaptarse de la misma manera que lo hace la organización para la que fue creado.

Dada la naturaleza transformacional de las organizaciones y la necesidad constante de gestionar esa transformación en los equipos humanos, la pregunta es:

¿cómo deberían estructurarse los sistemas de compensación con esa misma capacidad “transformista”? En general, podríamos decir que cualquier cambio en el ciclo de vida de la organización (Cuadro 1) o en el equilibrio entre oferta y demanda de profesionales en el mercado (Cuadro 2), debería llevarnos a considerar una revisión de nuestra estrategia de compensación (bien en su adaptación a los distintos colectivos, bien en su *mix* de elementos-salario base, incentivos a corto y largo plazo, beneficios o factores de balance entre la vida personal y profesional, bien en el nivel competitivo de las recompensas).

PASOS PARA ADAPTAR LOS SISTEMAS RETRIBUTIVOS AL NEGOCIO Y SU ENTORNO

Si admitimos que una organización tiene tantas más posibilidades de éxito cuanto mayor es su capacidad y rapidez de respuesta –o de anticipación– ante cambios en el entorno o en su núcleo interior, podemos concluir que su sistema retributivo debe tener la misma capacidad de transformación para seguir dando soporte y refuerzo a la nueva estrategia de negocio. Los siguientes pasos pueden servir de ayuda para llevar a cabo ese proceso de metamorfosis:

Extractado del libro “La Gestión adecuada de las Personas”, Díaz de Santos, 2005.

Cuadro 2. Compensación y disponibilidad de profesionales en el mercado



1. Analice el sentido de la transformación y el grado de aversión al riesgo de su compañía. Por lo general, cuanto mayor es el ritmo y la necesidad de crecimiento, mayor es el porcentaje de retribución variable o salario a riesgo (fundamentalmente, anual) asignado al desempeño de los empleados, de los equipos o de las organizaciones, según corresponda. Si hay una alta aversión al riesgo, será más difícil llevar a cabo un cambio y, por tanto, habrá que hacer un mayor esfuerzo en su implantación (dando más tiempo, incrementando el incentivo, etc.).
2. Determine el coste que puede ser asumido a corto y medio plazo. De esta forma, se asegura la inversión se va a hacer en los empleados y grupos críticos para el futuro, sin hipotecar la compañía.
3. Identifique los distintos mercados en los que compite por el talento considerando que no necesariamente coinciden

con su mercado de productos. Compare sus niveles de recompensa (tanto monetaria como la relacionada con la formación, la vida laboral, la seguridad en el empleo, etc.) y analice su capacidad "re-

LA COMUNICACIÓN Y LA INSISTENCIA PERMANENTE SOBRE LOS MECANISMOS DE LA RETRIBUCIÓN ES CRUCIAL PARA EVITAR SU DETERIORO, MAL USO Y HASTA ABUSO

tributiva" para atraer y retener el talento que requerirá para generar los resultados esperados y viceversa. Recuerde algo muy importante: su organización es única; no hay ninguna compañía exactamente igual a la suya. Por tanto, no caiga en el error de considerar los datos de las encuestas salariales como una verdad genéricamente aplicable. Contraste con más de una fuente y compruebe que éstas son solventes. Interprete los datos a la

luz de la composición de la muestra de empresas de la que se extrajo la información retributiva y no olvide estudiar la metodología que se utilizó para obtenerlos. Puede cambiar sustancialmente las decisiones que se adopten. Y lo más importante de todo: no copie; sólo contraste y aprenda.

4. Evalúe su grado de preparación ante el cambio. Si la cultura actual no es capaz de digerir los cambios que se esperan en el negocio ni las consecuencias que tendrán sobre los sistemas de compensación, probablemente deberá acomodar el ritmo de introducción de la nueva retribución al de la capacidad para evolucionar. No corra, aunque su vecino lo haga.
5. Identifique las técnicas y elementos de compensación más adecuados para cada uno de los colectivos localizados en función de su mercado de referencia, de las limitaciones que imponga su entorno organizativo (cuánto puede pagar) y del mix fijo-variable ("salario a riesgo") que requiera implantar. Este es quizá el paso más complejo desde el punto de vista técnico y que requerirá de un especialista en retribución y recompensa. En el cuadro 3

incluimos algunas pautas -no recetas- para ir centrando nuestras elecciones según la situación de negocio a la que nos enfrentemos. Además de elegir el conjunto de elementos y técnicas más adecuados, tendremos que evaluar las condiciones que se tendrán que dar para que la técnica funcione con éxito (disponibilidad de datos fiables, compromiso de la dirección, credibilidad del sistema, financiación disponible, sistema de evalua-

Cuadro 3. Grado de adecuación entre las técnicas retributivas y las situaciones de negocio

Situación de negocio/ Técnica retributiva	Negocio de ciclo largo	Negocio emergente	Dificultades Financieras	Salarios por encima de mercado	Control de la rotación	Reducción de plantilla	Cambio cultural	Conciencia de "accionista"
Participación en beneficios	Alto	Medio	Medio				Alto	Bajo
Bonus discrecional	Alto	Medio			Bajo			
Gain sharing	Alto		Alto				Alto	
Incentivos Grupales	Medio	Alto	Alto				Alto	
Incentivo individual	Medio		Bajo		Medio		Alto	Alto
Programas para personal clave	Bajo	Alto			Alto		Alto	Bajo
Retribución basada en Competencias	Medio	Medio	Bajo				Medio	
Broadbanding	Medio	Alto	Bajo		Medio		Alto	
Incentivos a largo plazo	Bajo	Alto			Alto		Alto	Alto
Recorte salarial			Alto	Alto		Medio		
Congelación salarial			Alto	Alto		Alto		
Sueldo de entrada				Alto		Alto		
Suma puntual no consolidable			Alto	Alto	Bajo			
Periodos de devengo superiores al estándar			Alto	Alto				
Programas de equilibrio vida laboral-profesional		Alto			Alto		Alto	
Recompensas no dinerarias	Medio	Alto		Medio	Medio		Alto	

Adaptado de Berger & Berger, 1999.

6. Asegúrese de que dedica un mayor esfuerzo a diseñar e implantar los programas que afecten a aquellos colectivos o empleados identificados como clave o como potenciales sucesores.
7. Desarrolle programas de recompensa determinados para cada colectivo iden-

ción del desempeño y de los resultados, relaciones laborales colectivas, canales de comunicación, etc.) y los riesgos asociados a su implantación (incremento de coste, descentralización de las decisiones, discriminación, conflictividad social, impacto cultural, etc.).

tificado, de manera detallada y a la medida de las necesidades y limitaciones analizadas. Tenga en cuenta que deberá completarlos con una descripción de los procesos administrativos y de soporte tecnológico (nómina, devengos y abonos, contabilidad, software de control de gestión y de recursos humanos), del sistema de gestión del desempeño que permita medir las variables que se considerarán en las "fórmulas" de cálculo de los elementos salariales, de los procesos asociados con las carreras profesionales (formación,

desarrollo, promociones, movilidad funcional, movilidad geográfica, expatriación, desvinculación...), etc.

8. Comuníquese y de formación (no sólo lance e informe) sobre los nuevos programas a los empleados. Utilice mensajes claros sobre qué, por qué y cómo se retribuye, de forma honesta y transparente. O, por lo menos, decida hasta dónde quiere ser transparente y, entonces, explíquelo de forma muy clara. La retribución individual es confidencial, pero no los métodos para determinarla.

PASOS PARA LA TRANSFORMACIÓN

Una organización debe estar preparada para adaptarse a las nuevas estrategias de negocio. Para hacer frente a estas metamorfosis, siga los siguientes pasos:

1. Analice el grado de aversión al riesgo de la compañía.
2. Determine el coste que puede ser asumido a corto y medio plazo.
3. Identifique los distintos mercados en los que compite por talento.
4. Evalúe su grado de preparación ante el cambio.
5. Identifique las técnicas y elementos de compensación más adecuados.
6. Incremente su esfuerzo en diseñar programas para los empleados clave.
7. Desarrolle programas de recompensa adaptados a cada colectivo.
8. Comuníquese y forme en los nuevos programas a los empleados.

LA IDENTIFICACIÓN Y EL DISEÑO A MEDIDA DE LOS SISTEMAS, PLANES Y PROGRAMAS DE RETRIBUCIÓN Y RECOMPENSA NO ES UN PROCESO AISLADO DE OTRAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS



Normalmente llegamos exhaustos a esta fase, pero debemos considerarla la más crítica para el éxito y la eficacia de los sistemas retributivos. Como elementos de refuerzo de las conductas, nuestra experiencia nos enseña que la comunicación y la insistencia permanente (a lo largo de los años de duración del programa) sobre los mecanismos de la retribución es crucial para evitar su deterioro, mal uso y hasta abuso.

UNAS NOTAS FINALES

La identificación y el diseño a medida de los sistemas, planes y programas de retribución y recompensa no es un proceso aislado de otras prácticas de gestión de personas, sobre todo las referidas a los sistemas de evaluación del desempe-

- ▶ Por la imagen que proyecta hacia el exterior.
- ▶ Por su permanencia, por su compromiso, etc.

Lo que es decisivo en este caso es no confundir al empleado y a los accionistas con mensajes contrapuestos. Por ejemplo, podemos encontrar programas de retribución variable a corto plazo creados para aquello en lo que mejor funcionan: reforzar la consecución de resultados de negocio medibles, tangibles, inmediatos y que habitualmente implican generación de dinero líquido para la compañía (que a su vez, sirve para financiar el programa de incentivos).

Hasta aquí todo bien pero, ¿qué ocurre si les añadimos un pago por la evaluación de las competencias que “tengan” los empleados? En este caso estaríamos confundiendo el mensaje. Invertir en el reconocimiento de las competencias clave para el éxito de una organización es un imperativo de negocio, pero es más sensato utilizar otro tipo de técnicas o elementos de retribución. Las empresas que tienen mayor éxito al vincular retribución y competencias (es decir, las que obtienen rentabilidad de su inversión) son aquellas que incorporan la evaluación del desarrollo de las mismas como una variable a considerar a la hora de determinar el salario base/fijo (nunca la retribución variable) de los empleados que contribuyen fundamentalmente a través de sus habilidades, conocimientos y capacidades (pueden ser todos o sólo una parte de la organización). Junto a este dato, también consideran el puesto/rol, su valor en el mer-

INVERTIR EN EL RECONOCIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN ES UN IMPERATIVO DE NEGOCIO

no en los que basar la retribución. Sea cual sea la técnica o elemento empleado para recompensar a los empleados, debemos considerar algún tipo de información que nos permita discriminar - con criterio claro y transparente- la aportación de cada uno de ellos, bien sea:

- ▶ Por su nivel de desarrollo profesional.
- ▶ Por su potencial futuro.
- ▶ Por la percepción que tienen otros sobre su conducta.
- ▶ Por los resultados que demuestra.
- ▶ Por su contribución a hacer realidad los valores de la organización.
- ▶ Por su esfuerzo.

cado y, en segundo término, la protección de la equidad interna.

Un mensaje para terminar: la retribución es una herramienta de gestión poderosísima que, queramos o no, envía mensajes claros sobre lo que es y no es importante para la organización, pero no cura todas las penas. Por eso, repetimos que no hay soluciones universalmente aplicables y, por eso, hay que responder el frustrante “Depende...”.

«Una visión relativista de los procesos de retribución y recompensa». © Ediciones Deusto.