

MERCADO LABORAL

DESAYUNOS E&E

La retribución no consigue comprometer al profesional

Los distintos modelos retributivos aún no han conseguido el objetivo que persiguen todas las organizaciones: comprometer al profesional con la empresa.

M. LEZAIN / M. MATEOS, Madrid.

Hablar de retribución es hablar de evaluación, de medir resultados, de gratificar a aquellos empleados que más aportan al negocio. Pero, ¿son útiles estas herramientas para despertar el compromiso del profesional con la organización? No. Es la respuesta de los expertos en retribución reunidos en el último de los *Desayunos Expansión & Empleo* -organizados con la colaboración de Manpower-. Para definir ese compromiso, Salvador Espinosa de los Monteros, socio responsable de servicios de capital humano de Garrigues, recuerda una metáfora que en cierta ocasión le transmitió un colega británico: "En un plato de huevos fritos con beicon, la gallina está involucrada pero quien realmente está comprometido es el cerdo". Precisamente, ese compromiso es el que tienen que despertar las empresas.

A partir de su experiencia, estos directivos achacan la falta de vinculación al desconocimiento que tiene el empleado porque las compañías que pagan bien no lo comunican de forma adecuada. Rafael Barrilero, director de consultoría de capital humano de Watson Wyatt, remite al último estudio de remuneración total de la consultora para confirmar esta tendencia: "En las organizaciones que pagan por encima de mercado, el setenta y cinco por ciento de su plantilla no es consciente de este hecho". Para Anthony Gennaoui, director general de Towers Perrin, el gran caballo de batalla de la retribución es el compromiso. "Existe un porcentaje



Consultores y expertos en retribución

De izquierda a derecha, en primer plano Anthony Gennaoui, director general de Towers Perrin; Manuel González, director del área de capital humano de Mercer HR Consulting; y Yolanda Sánchez, socia de Peoplematters. Detrás, de izquierda a derecha, Carlos Delgado, presidente y consejero delegado de Compensa; Salvador Espinosa de los Monteros, socio responsable del área de servicios de capital humano de Garrigues; Rafael Barrilero, consultor senior de Watson Wyatt; y Francisco Aguado, director de NetPersonas. (Foto: M. Mateos)

de más del sesenta por ciento de profesionales en las organizaciones que se encuentra entre la dirección general -muy implicada en los resultados- y los operarios -cuyo compromiso es nulo-. Los mandos intermedios constituyen un pozo de oportunidad para potenciar ese vínculo con el negocio. En Europa,

La clave está en definir cómo se quiere retribuir y comunicarlo a toda la organización

sólo el veinte por ciento de los empleados se sienten comprometidos con la compañía", dice. De hecho, esta preocupación se está extendiendo más allá de los responsables de equipo. "En el sector industrial hay una inquietud por involucrar también a los operarios. Por ejemplo, en algunas fábricas de Alema-

nia ya se contabiliza el momento del bocadillo como hora de trabajo", asegura Barrilero.

Definir cómo se quiere retribuir y comunicarlo es la clave para lograr este compromiso, según Yolanda Sánchez, socia de Peoplematters.

Comunicación y coherencia

Para Gennaoui, la retribución es cosa de dos: "Antes de pedir compromiso hay que escuchar y saber negociar bien". En definitiva, lo que se persigue con este intercambio de información es establecer sueldos justos en línea con el conocimiento que el individuo puede aportar. "La eficacia retributiva garantiza la retención del talento. En este sentido, abandonar el intangible como parte del salario es un suicidio", apunta Carlos Delgado, presidente consejero delegado de Compensa.

La comunicación jefe-empleado para la consecución de resultados

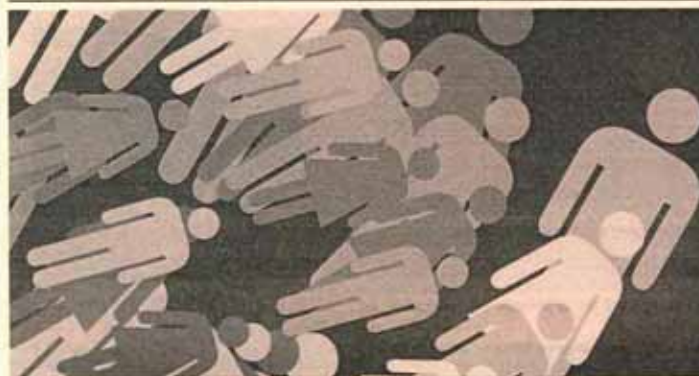
es uno de los factores para esa eficacia, según Manuel González, socio responsable de capital humano de Mercer HR Consulting, que aboga por potenciar el rol de gestor de personas entre los mandos intermedios. "Son quienes mejor pueden medir el talento de sus colaboradores".

Las empresas deben utilizar herramientas que respondan a los logros individuales

Pero, ¿qué sucede cuando no se puede retribuir más? "Entonces hay que pagar mejor", afirma Espinosa de los Monteros, de Garrigues. Con este objetivo, las compañías están optando cada vez más por flexibilizar la retribución dando respuesta a las necesidades del individuo, o yendo a modelos de compensación

total, donde el salario es sólo una parte de lo que recibe el profesional. La apuesta por la calidad de vida del empleado es uno de los alicientes cada vez más populares en las empresas y, para Barrilero, la alternativa a la retribución económica. Espinosa de los Monteros disiente de esa afirmación: "No hay que engañarse, antes de llegar a este modelo retributivo hay que agotar la parte financiera: es necesario cubrir un mínimo".

La propuesta de estos expertos para conseguir una coherencia entre lo que se paga y lo que percibe el empleado es la consolidación del modelo retributivo que se establece. "El efecto del bonus a los tres meses de pagarlo ha desaparecido. Hay que buscar la coherencia y la equidad y utilizar herramientas que respondan a los logros del individuo", dice Francisco Aguado, socio de Accenture y director general de NetPersonas.



MANPOWER®

Nuestro activo las personas, nuestra base el conocimiento, nuestro motor la innovación.



■ Peoplematters

Yolanda Sánchez
“Es difícil medir a los profesionales cuando el trabajo no puede vincularse a resultados”

■ Garrigues

Salvador E. de los Monteros
“Si las compañías ya no pueden pagar más, tienen que plantearse pagar mejor”

■ Watson Wyatt

Rafael Barrilero
“El 75% de la plantilla de empresas que pagan por encima del mercado desconocen este hecho”

■ NetPersonas

Francisco Aguado
“Cualquier modelo salarial debe responder a una estrategia previamente establecida”

■ Compensa

Carlos Delgado
“Abandonar los incentivos intangibles como parte de la retribución total es un suicidio”

■ Mercer HR Consulting

Manuel González
“Reducir el plazo del pago del salario variable en las empresas se está convirtiendo en una tendencia”

■ Towers Perrin

Anthony Gennaoui
“En Europa sólo el 20 por ciento de los empleados está comprometido con la organización”

Quién aporta más a la organización y en qué medida, continúa siendo el Talón de Aquiles de la retribución. En este sentido, ¿quién tiene la última palabra, el jefe o recursos humanos? Según Aguado, promueve recursos humanos pero aplican los máximos responsables. “La necesidad del negocio es la que manda, los que reaccionan ganan la partida. Los proyectos de más impacto han venido impulsados por la alta dirección”, dice Gennaoui.

El problema de medir resultados

Cuando se pone sobre la mesa el tema de medición de resultados salen a la palestra cuestiones como el desempeño o resultados, así como, las competencias y el trabajo en equipo, dos cuestiones que aún son un reto en muchas organizaciones. Para Gennaoui, “medir más allá del incentivo supone que cada empleado sepa cómo puede contribuir a generar valor”. Carlos Delgado señala que en las empresas están empezando a premiar la comunicación y el esfuerzo del profesional por aumentar la afinidad entre los miembros del equipo. “En algunas compañías si el empleado no cumple con esta norma puede tener serios problemas”, dice.



Expertos en retribución en un momento del desayuno organizado por E&E. / Juan M. Martín

En este sentido, Aguado, de NetPersonas, explica que “compensar por competencias es una manera de obligar al individuo a sacar beneficio de lo que hace. Lo lógico es que las compañías midan el conocimiento y se vea esa aportación. Hoy eso no se hace, existen carencias tremendas para medir de forma adecuada”. El resto de sus homólogos coinciden en este punto y en una realidad: la poca implantación de políticas retributivas que afectan a toda la plantilla. ¿El motivo? “Es complicado medir al profesional cuando su trabajo no se vincula a resultados”, afirma Sánchez, de Peoplematters.

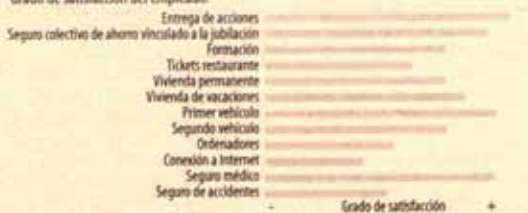
“La mayor dificultad –según González– es establecer criterios cualitativos y cuantitativos, ser juicio y parte en la última palabra”. Posteriormente, a la hora de aplicar un porcentaje económico, otra complicación que establece Sánchez es que “esa cantidad sea equilibrada, ni alta ni baja, sino lo suficientemente significativa para que motive al empleado”. Para consolidar este aliciente económico, González propone reducir el tiempo entre cada medición, “establecer una variable trimestral para poner la zanahoria más cerca del individuo y que la motivación no decaiga”.

El reto de flexibilizar el salario

La retribución flexible no ha tenido la aceptación esperada entre las empresas españolas. Según los expertos, esto se debe fundamentalmente a que no ha sabido venderse como una herramienta de gestión salarial y apenas se han transmitido sus beneficios fiscales sin alinearse con los objetivos de las compañías. Sin embargo, a medio plazo las perspectivas son optimistas. Manuel González, socio responsable de capital humano de Mercer, explica que “el doce por ciento de las empresas españolas tienen previsto desarrollar algún programa de retribución flexible con el objetivo de reconocer el compromiso de los trabajadores con las compañías”. Para ello, es necesario que se produzcan ciertos cambios en la mentalidad empresarial actual y que se transmita a los empleados el papel que juegan en la organización y su implicación como miembros de la misma. Parte fundamental en todo esto es, para Anthony Gennaoui, director general de Towers Perrin, que la alta dirección se preocupe del bienestar de sus profesionales y practique los valores que predica, que es lo que realmente motiva a los empleados. Según un estudio realizado por el departamento de capital humano de Garrigues, los profesionales aprecian en primer lugar la entrega de acciones y en segundo el primer vehículo. El seguro médico y el seguro colectivo de ahorro se encuentran en un segundo plano.

Sistemas de retribución flexible

Grado de satisfacción del empleado.



FUENTE: Garrigues Human Capital Services

EXPANSIÓN

LD RAZGO

Sin el Instituto de Empresa, muchos conceptos no tendrían sentido.

PROGRAMAS EXECUTIVE

- Executive MBA*
- Executive MBA Online
- International Executive MBA
- Executive Master en Dirección de Empresas Turísticas

*1ª posición europea en programas Executive MBA. Financial Times, Ranking nov 2004.

Gracias a sus más de 30 años de experiencia, a la calidad y excelencia de sus alumnos y profesores y al diseño e innovación de sus programas, el Instituto de Empresa ha contribuido a dotar de significado a muchas de las palabras y valores más importantes del mundo de los negocios.

SESIÓN INFORMATIVA

MADRID:

Día: Miércoles 15 de Diciembre

Hora: 19:30 horas

Lugar: Instituto de Empresa

María de Molina, 13. Madrid

Próxima convocatoria: Febrero 2005

Duración: 1 año académico

Se ruega confirmación previa.

Tel. 91 568 96 10.

admissions@ie.edu www.ie.edu



Instituto de Empresa

Business School