

Cómo retribuir en 2010?

Noviembre 10th, 2009



Por Carlos Delgado, presidente de [Compensa](#) y autor de [‘Los tres duendes’](#)

Con la que sigue cayendo sería muy cómodo decidir no hacer nada hasta que amaine el temporal. Y, sin embargo, las consecuencias serían nefastas: rotación no deseada de los mejores profesionales, una retribución no alineada a la estrategia de negocio, pérdida de credibilidad interna como gestores...

La excusa aducida en 2007 para no actuar, la incertidumbre, se ha esfumado dando entrada a la necesidad de proceder como buenos gestores en momentos de crisis.

Tenemos la obligación de mejorar la eficiencia retributiva.

Los principios del nuevo modelo retributivo son: una compensación total, frente a los clásicos esquemas viciados de una visión fragmentada de la retribución; utilización inteligente de la ‘caja de herramientas’ retributiva para orientarnos a la creación de valor; competitividad y, por último, justicia y personalización, pagando por el rendimiento. Porque **la congelación salarial para todos no es recomendable**, pues desmotivaremos a los mejores profesionales, y recordemos que, de esta situación, sólo nos pueden sacar ellos. Es decir, **sí a la discriminación salarial.**

Por otro lado, debemos revisar profundamente otras herramientas como la retribución variable anual y los incentivos a medio y largo plazo, para que realmente sólo paguen los resultados excepcionales conseguidos y no sean un concepto salarial más, diferido en el tiempo.

En cambio, sí podemos trabajar intensamente con otros dos elementos, que, a diferencia de los anteriores, no sólo no representarán un incremento de los costes salariales, si no que nos permitirán pagar más con los costes actuales. El primero consiste en dar al empleado la posibilidad de decidir **cómo quiere percibir su retribución**, incrementando así su disponibilidad neta después de impuestos y gastos personales hasta un 25%. Esto lo conseguirá gracias a las economías de escala y a los beneficios contemplados en el IRPF, que se enlazan en los planes flexibles de compensación. **Se trata de pagar más con el mismo coste.**

En segundo lugar, hay que comunicar a los profesionales, como parte integrante de su compensación total, las políticas desarrolladas en el seno de la empresa en el ámbito de la conciliación, el desarrollo, el entorno y la cultura corporativa. Tenemos que

asegurarnos de que los empleados las conocen, valoran e integran en su percepción de compensación total. Es la **compensación intangible**.

En definitiva, tenemos que recurrir a todas las alternativas retributivas de que disponemos para pagar inteligentemente. No utilizar toda la 'caja de herramientas' y limitarnos a la revisión salarial es tirar el dinero. Hoy, tenemos dos opciones: no hacer nada (perpetuando las ineficiencias retributivas que estaban ocultas en períodos de bonanza) o actuar, para que estos graves problemas no sigan creciendo.

Es el momento de realizar profundos cambios en nuestro modelo retributivo para que se adecuen a los tiempos que vivimos. Todos entenderán la necesidad de realizar estos cambios para poder salir de esta situación. **Se trata de pagar mejor, no de pagar más.**