

Artículo de Recursos Humanos

Fecha: 15 de septiembre de 2008

¡Ojo con la retribución variable!

A veces, cuando algunas empresas se ven en dificultades y detectan falta de motivación en los empleados o disminución en el nivel de rendimiento, achacan inmediatamente el problema al sistema de retribución. Se lanzan entonces a la aventura de cambiar su forma de tradicional de compensación económica a un sistema variable, que azuce a los empleados a trabajar más. Esto es un supuesto un poco arriesgado, pues cada persona tiene deseos y expectativas diferentes, y por tanto, se siente recompensada por cosas diferentes. Por ello, en ocasiones, la implantación de un sistema de retribución variable podría generar el efecto contrario al que se buscaba, creando ansiedad, inseguridad e incomodidad en la plantilla si no se hace con cuidado y de forma racional.

Antes de dar este serio paso, sería recomendable hacer un ejercicio de humilde reflexión acerca de nuestras empresas, y ver si realmente la falta de motivación o rendimiento se deben a una compensación inadecuada o más bien a otras causas, como deficiencias en la comunicación interna, problemas de liderazgo, falta de identificación con la visión y misión de la compañía y falta de implicación de los empleados. Las raíces de la falta de motivación y rendimiento suelen ser muy profundas, de ahí el miedo de muchos directivos a indagar más allá de lo que resulta cómodo y "rápido de resolver"

Dicho esto, todos estamos de acuerdo en que una **compensación justa** es indudablemente una de las herramientas de motivación más poderosas de que disponemos. ¿Qué significa retribuir justamente? Significa retribuir el tipo de trabajo y sus funciones, en armonía con la equidad interna y externa y considerando el esfuerzo y rendimiento individual de la persona en el puesto y lo que ésta aporta de valor a la empresa. Vamos a ver un par de ejemplos:

La oficina Infernal

Pepe trabaja en la oficina de un concesionario de coches y su trabajo consiste en meter datos en el ordenador, día tras día. No entiende muy bien para qué sirve lo que hace, pero nadie se lo dice. Tampoco sabe si lo está haciendo muy bien, aunque su jefe le dice que tiene que ir más deprisa y le riñe cuando comete errores. En realidad, ese es el único momento en que le ve durante la semana. Menos mal que los compañeros son simpáticos, aunque están buscando trabajo porque están hartos y se pasan el día quejándose: saben que ganan bastante menos que los que hacen este mismo trabajo en otras compañías similares. Pepe lleva dos años con la empresa, pero está preocupado porque últimamente no le llega el salario para pagar la hipoteca. Ahora el jefe ha dicho que les van a poner una retribución variable, dependiendo de lo que gane la compañía o algo así, no lo supo explicar muy bien... ¡lo que faltaba! Ahora si que no va a ganar un duro. Además, ¿Qué tiene él que ver con las ventas de los coches? Pues sí, hombre, ahora resulta que lo de la crisis, el petróleo y las "subprime" esas van a ser culpa suya...Así que Pepe, (en horario de trabajo) se mete en Internet ahora que no le ve nadie y se pone a buscar trabajo.

El Hotel Ideal

Ana trabaja como recepcionista en un hotel en la ciudad X desde enero. Su rango de salario es entre 12.000 y 24.000 euros bruto anual. Ana no tenía experiencia cuando la contrataron, así que su salario está en la base del rango; 12.000 euros. Al llegar diciembre Ana tiene una evaluación del desempeño. Ana ha aprovechado todas las oportunidades de formación que ofrecía la empresa, ha estudiado idiomas por su cuenta para atender mejor a los clientes, ha demostrado un desempeño excelente como atestiguan varios cuestionarios de satisfacción del cliente. Trabaja muy bien en equipo, apoya a sus compañeros, tiene iniciativa, resuelve problemas etc. La jefa de Ana puede asignar entre el porcentaje de subida anual del IPC y un 5% de aumento de sueldo a sus 5 recepcionistas dependiendo del desempeño y rendimiento. Decide conceder a Ana un aumento del 5% en su salario base. Además, el responsable de RRHH le ha informado

de que los últimos estudios de salario dicen que en la ciudad X, la media de los salarios de esa categoría es de 13.000€ a 25.000€ (**equidad externa**), con lo cual el salario de Ana se mueve a 13.000 € y se le aplica el aumento de sueldo después. Rebeca, otra recepcionista, lleva 3 años en el hotel. Su desempeño ha sido excelente también, pero además, Rebeca tenía ya 2 años de experiencia cuando entró y además acaba de conseguir una diplomatura en turismo. Rebeca gana en la actualidad 13.000€ Su jefa decide hacer un **ajuste de equidad interna**, es decir, compara la experiencia y formación de Rebeca con el resto del equipo, y reposiciona su salario dentro del rango en 17000 € y le aplica después el 5% por desempeño.

Con empleados tan brillantes en plantilla, al hotel le va de maravilla, habiendo incrementado sus ventas en el año un 30%, superando el 20% marcado como objetivo. Como consecuencia, todos los recepcionistas reciben una **bonificación** del 5% de su salario, pues el objetivo del hotel no solo se ha cumplido sino que se ha superado. En caso de no alcanzar el objetivo, la bonificación se hubiera prorrateado. Ana y Rebeca están encantadas con su trabajo y ni se les ocurre buscar algo diferente. Además se lo cuentan a todo el mundo.

El Hotel Ideal es un ejemplo de cómo una compañía valora a las personas y a su aporte individual, considera la distinta contribución de cada puesto a la cuenta de resultados de la empresa, actúa con método, de forma organizada, consecuente y transparente y cuida al máximo la comunicación interna con sus empleados. La retribución variable adquiere de esta manera un valor importante pues realmente motiva y recompensa el esfuerzo y alcanza un sentido y utilidad plenos.

Nombre: Mónica Sanz Arroyo
Cargo: Directora de Área de RRHH
e-mail: msanz@altair-consultores.com