

**FRANCISCO PADILLA MARTÍNEZ**

*Analista de Compensación y Beneficios del Banco de Santander  
Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el  
CEF*

**ÁLVARO DOMMARCO LINDENTHAL-BREIER**

*Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense  
Supervisor de Equipos en Direct Seguros  
Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el  
CEF*

**Extracto:**

**U**NO de los aspectos clave de la gestión de Recursos Humanos en el momento actual es el diseño de políticas salariales que ligen, con equidad interna, coherencia externa y atractivo, productividad y retribución.

En este marco, el presente trabajo constituye un afortunado ejemplo de este interés. Los autores han elaborado un interesante trabajo del que presentamos este mes la primera parte, el marco teórico de referencia. Quedando para el próximo mes la presentación de un caso práctico como ejemplo del mismo.

---

## Sumario:

---

- I. Prólogo: cambios productivos y nuevos sistemas salariales.
  1. Salarios y productividad.
  2. Régimen legal y estructura salarial: el modelo de la regulación jurídica.
  3. Salario y mérito.
  4. Los beneficios accesorios (*fringe benefits*) como elemento de ajuste de la estructura salarial.
  
- II. Retribución & compensación.
  1. Introducción.
  2. La Retribución Global.
  3. Componentes esenciales de la Retribución Global.
    - 3.1. La Retribución Fija.
    - 3.2. La Retribución Variable.
    - 3.3. Otras compensaciones y los beneficios sociales.
  4. Conclusión.

## I. PRÓLOGO: CAMBIOS PRODUCTIVOS Y NUEVOS SISTEMAS SALARIALES

La obligación de retribución tiene por objeto el salario. Desde el punto de vista jurídico, salario no es sino la contraprestación fundamental a que viene obligado el empresario a cambio del trabajo. Trabajo y salario se encuentran así en la base de las obligaciones que asumen las partes de la relación laboral.

La determinación de los salarios es una cuestión de gran complejidad y se encuentra lejos de la simple intersección entre las curvas de la oferta y la demanda. Muchos son los argumentos que a lo largo de la historia se han dado para explicar las diferencias de salarios. Nuevos factores como la automatización e informatización, la transformación de la gran empresa, el crecimiento de las pequeñas empresas y, en fin, la modificación del clima y la cultura empresarial resultan elementos que han venido a transformar las concepciones clásicas de la retribución al introducir nuevos sistemas salariales vinculados a estas también nuevas necesidades productivas. Además, el salario es con todo una variable dependiente del ordenamiento jurídico; existe una íntima conexión entre las soluciones normativas y las finalidades económicas del salario.

### 1. Salarios y productividad.

La productividad consiste en la relación entre la producción real de bienes y servicios, y la cantidad de factores utilizados para obtenerla. Las fórmulas retributivas utilizadas hasta momentos relativamente recientes en nuestro país han dejado en un segundo plano su directa vinculación con la productividad. La retribución independiente del rendimiento ha servido para primar la igualdad lo que, si bien ha desaprovechado la posibilidad de emplear incentivos económicos para motivar un mayor esfuerzo, ha constituido un significado instrumento de homogeneización social. El resultado de dicha política ha sido, a la postre, la neta preponderancia de la parte fija del salario sobre su componente variable o, lo que es lo mismo, el carácter secundario y subordinado en la estructura salarial de aquella parte de la retribución del trabajador que se modifica en función de los resultados obtenidos. La nueva realidad económica e industrial impone, por contra, un progresivo acercamiento a la productividad de la empresa y, paralelamente, un relanzamiento del componente variable de la retribución. Este binomio busca dotar de una menor rigidez a las políticas retributivas al permitir

una adaptación dinámica de lo salarial a las cambiantes situaciones económicas de las empresas, garantizando, así, una gestión flexible de los recursos humanos, coherente con las nuevas necesidades productivas, organizativas y económicas.

La introducción de sistemas de remuneración por rendimiento debe considerarse como parte de los programas destinados al incremento y mejora de la producción, al tiempo que permite una reducción de los costes. Este tipo de sistemas suele aplicarse en grandes empresas, aunque son también empresas pequeñas las que van incorporando esta nueva cultura salarial. La pervivencia en nuestro país de lo que se ha venido en denominar el «modelo clásico» de la política salarial ligado a la implantación de los pertinentes sistemas de racionalización y organización del trabajo es fruto, en gran medida, de la tardía incorporación de tales métodos de racionalización a la práctica empresarial española.

## 2. Régimen legal y estructura salarial: el modelo de la regulación jurídica.

La estructura del salario viene, como se ha indicado, fuertemente condicionada por la regulación legal vigente. El grupo normativo regulador del salario y de su estructura (art. 26 y siguientes del Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores, Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, TRET, en adelante) constituyen el componente jurídico-institucional de las estructuras salariales. Se inserta en el cuadro de los mecanismos de «regulación» institucional del mercado de trabajo. Sin que sea éste el lugar ni el propósito de este trabajo, conviene hacer algunas consideraciones acerca del modelo de regulación salarial existente.

La reforma laboral de 1994 y la reciente de 1997 se sitúan en la dirección de política legislativa desde la (des)regulación legislativa hacia la «re-contractualización» colectiva (preferente) o individual (subsidiaria de aquélla). La perspectiva con la que se contemple esa transición de modelos de regulación no es irrelevante: se aumentan los espacios de libertad en materia de estructura salarial.

En materia salarial y de estructura de los salarios, en particular, la reforma laboral de 1994 establecía una «re-contractualización» hacia la autonomía privada, mostrando una preferencia de la negociación colectiva respecto a la negociación individual, pero dejando en la práctica un espacio muy importante a esta última ante los vacíos de negociación colectiva en determinados sectores de actividad económica. De ahí que exista un campo abonado hacia la *individualización* de las estructuras salariales más amplio de lo que en un principio se pudiera pensar. El grupo normativo regulador del salario (art. 26 y disposiciones concordantes del TRET y las regulaciones convencionales contenidas en los grandes Acuerdos AINC y AICV) no entra en la regulación directa de los elementos que componen la estructura salarial, se limita precisamente a establecer una ordenación racionalizadora de la misma y a atribuir los correspondientes espacios de regulación a la ley y a las fuentes autónomas. La reforma de 1994 (en esto confirmada por la del 97) supuso la sustitución de un régimen reglamentado (ET y normas generales y sectoriales reglamentarias de ordenación del salario) por un régimen contractual vía colectiva o, en su defecto, individual (art. 26.3 TRET). Estamos ante el declive de un modelo normativo de regulación jurídica por un modelo de regulación procedimental que potencia la negociación colectiva como fuente principal de regulación de las estructuras salariales.

### 3. Salario y mérito.

Tradicionalmente, los incrementos salariales se han venido aplicando en función del puesto de trabajo asignado, con lo que se daba contenido al viejo axioma defendido tantas veces por los sindicatos de «a igual trabajo, igual salario», a través del cual se ha venido buscando una regla común de aplicación salarial que evitase la competición entre niveles salariales y ello para salvaguardar dos principios básicos: de un lado, la equidad, ya que, al menos desde un punto de vista teórico, parece injusto que trabajadores que realicen el mismo trabajo reciban distintas compensaciones; y, de otro, la competitividad del mercado, puesto que si en un mercado determinado ciertas empresas pagan salarios más bajos a sus empleados, gozarán de una ventaja sobre el resto pudiendo incluso poner en peligro a las de salarios más altos.

El establecimiento de una estructura salarial adecuada es un punto fundamental de la política de gestión interna de la empresa. La utilización adecuada del salario puede tener efectos positivos de gran relieve sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Con el fin de lograrlo, la estrategia salarial, es decir, los objetivos de gestión que deban alcanzarse mediante la retribución y los sistemas retributivos asociados a tales fines deben ser coherentes con la gestión estratégica de la empresa. Son cada vez más las empresas que vienen introduciendo el desempeño individual en la retribución de sus empleados.

Un estadio más evolucionado de la política retributiva de la empresa es el que hace depender el salario del trabajador del comportamiento que éste tenga en la compañía en relación con la estrategia general previamente establecida por la dirección: es el sistema de la Dirección por objetivos. El mismo persigue dos finalidades básicas: una, común a los sistemas anteriores, es la de contar con un método que permita asignar a cada trabajador el salario que le corresponde como contraprestación a sus servicios para la compañía; otra, y ésta sí es una novedad, es la de lograr la motivación del trabajador al introducir un elemento de apreciación individualizada del rendimiento y, por tanto, de la cualificación salarial de unos trabajadores respecto de otros.

Los distintos modelos que se vienen desarrollando en la experiencia empresarial de nuestro país atienden para la atribución de niveles salariales bien a los resultados de la unidad en la que realiza su actividad el trabajador, bien a los resultados individuales de este último. En cualquier caso, son cada vez más numerosos los sistemas en los que esta medida del desempeño individual sirve para determinar únicamente la parte variable del salario, obediendo la parte fija a criterios objetivos basados en la clasificación profesional establecida en el convenio colectivo.

Probablemente como consecuencia del incremento de la competitividad en el mercado de trabajo derivado, a su vez, de las cada vez mayores exigencias requeridas por parte de las empresas a la hora de proceder al reclutamiento de personal, y fundamentalmente en lo que se refiere a los directivos, han ido apareciendo nuevos sistemas de retribución. Las transformaciones que se han producido en las formas y técnicas de organización laboral está abriendo paso a una nueva era del capital humano de la empresa cuyo efecto fundamental es la búsqueda de la implicación directa del traba-

jador en la actividad empresarial a través de fórmulas como los círculos de calidad o los grupos de trabajo (*Total Quality Management*), o de métodos de gestión entre los que se incluye la discutida economía de la participación.

En este contexto podemos hacer distinguir varias áreas, si bien todas ellas aparecen en mayor o menor intensidad, e incluso todas ellas juntas en una misma empresa:

- a) **Nuevas concepciones de la participación en beneficios:** dentro de este esquema empresarial basado en los principios de gestión participativa y, en concreto, en su vertiente retributiva, aparecen sistemas salariales destinados a estimular la participación y el compromiso de los empleados mediante la política retributiva. Los mismos pueden agruparse en dos fórmulas: los sistemas que establecen una relación directa entre la retribución del trabajador y su participación en las mejoras de la productividad colectiva (*Gain Sharing*) y los de participación en los beneficios propiamente dichos (*Profit Sharing*). Ambos sistemas tienen en común su caracterización como modelos de remuneración variable, basados en parámetros objetivos, diseñados para repartir una bonificación obtenida como consecuencia de una mejora en el desempeño colectivo de un grupo de empleados.

Por lo que se refiere al *Gain Sharing*, constituye un sistema de participación en el que se determina una bolsa o compensación grupal basada en los ahorros obtenidos por la empresa con las mejoras de productividad alcanzadas respecto a unos estándares de referencia previamente acordados, siendo sus principales efectos el estímulo de la mejora continuada y el favorecimiento del compromiso y del trabajo en equipo.

Por otro lado, la participación en beneficios es una fórmula de participación económica que se hace depender directamente de los beneficios obtenidos por la empresa y, en consecuencia, de múltiples variables ajenas al esfuerzo productivo de los trabajadores. La participación en beneficios puede ir dirigida a un pequeño grupo de trabajadores o abarcar a toda la plantilla. Sus objetivos y finalidades son netamente distintos.

Los planes de participación en beneficios que se dirigen a la totalidad de la plantilla observan notables efectos motivadores sobre la misma. De este modo, la participación en beneficios puede convertirse en un eficaz sistema de apoyo a la implantación y desarrollo de determinados sistemas productivos, *v.gr.* círculos de calidad.

- b) **Fórmulas de vinculación de los empleados al capital de la empresa:** una nueva dimensión de este clásico instrumento se ha puesto en marcha nuevamente en la práctica empresarial, si bien sus objetivos e iniciales finalidades han quedado en un segundo plano, buscando el renacimiento de esta institución fines marcadamente distintos de los inicialmente perseguidos. La adquisición y posterior distribución de acciones propias entre el personal pasa por tener como objeto primordial la integración de dicho personal en la sociedad; el sentimiento de pertenencia puede verse reforzado por la propiedad de las acciones, con lo que se elevará previsiblemente el nivel medio de esfuerzo. Se pretende, en suma, que los intereses de los trabajadores vengan a coincidir con los de la sociedad para optimizar la rentabilidad de esta última.

El reparto de acciones propias en circulación puede afectar bien a toda la masa laboral de la sociedad anónima, bien a determinados empleados que, por los puestos de responsabilidad que ocupan, se desea mantener incentivados en la buena marcha de la sociedad, o que, por su eficacia en las tareas de gestión social, interesa «catarlos» ante posibles ofertas de las empresas competidoras. En este último caso, las acciones contienen una cláusula de rescate a favor de la sociedad para el caso de que ese empleado, normalmente alto directivo, fuera destituido, dimitiera o de cualquier otra forma se desvinculara de la empresa.

Estas modalidades han alcanzado una extraordinaria difusión en la práctica societaria norteamericana, debido sin duda no sólo a la especial aptitud de la operación para favorecer el proceso de integración del trabajador en la empresa, sino también por sus altos beneficios fiscales que proporciona a la sociedad y, sobre todo, por su singular eficacia para la utilización simultánea con la finalidad de servir de táctica de defensa financiera de una empresa frente a eventuales ofertas públicas de adquisición de carácter hostil, al poner en manos amigas un importante paquete de acciones. Tales instrumentos han sido utilizados también como respuesta a intentos de toma de control iniciados mediante la alteración de los porcentajes de inversión en acciones propias efectuadas anualmente por los Fondos de Pensiones u otros inversores institucionales. Igualmente, se han utilizado estas fórmulas para vender una empresa a sus empleados ante la retirada de sus propietarios originales y para permitir a los trabajadores salvar sus puestos de trabajo.

A estos planes se les atribuye importantes efectos incentivadores al convertir a los empleados en dueños, los mismos se ligan más estrechamente a los intereses de la compañía e igualmente se producen mejoras importantes en el desempeño individual.

- c) **Planes de participación en la propiedad por los empleados (ESOPs):** en la realidad empresarial vienen apareciendo nuevas formulaciones de las instituciones de participación en la propiedad por los empleados. Así, los planes de transferencia de acciones al personal *Employee Stock Ownership* son fórmulas de creciente popularización desde la segunda mitad de los años 80 en Estados Unidos, Gran Bretaña y Japón mediante los cuales los trabajadores compran o reciben gratuitamente acciones u otros títulos de su empresa y están reemplazando, en alguna medida, las aportaciones a los planes de pensiones. Formalmente, se trata, en realidad, de modernas formulaciones de los clásicos planes de pensiones, cuya forma varía en función de que la adquisición de las acciones se financie con recursos propios o ajenos. En este último caso suelen estar los ESOPs suscritos por los directivos de la empresa recurriendo al endeudamiento, lo que les convierte en una versión del LBO (*leveraged by out*) o compra de una sociedad por parte de los propios directivos recurriendo al endeudamiento. Este sistema es confundido, en ocasiones, con los planes de participación en beneficios, cuando la diferencia fundamental es que, en este último, los beneficios se pagan a los trabajadores en acciones de la empresa y no en dinero, aparte de que las contribuciones de la empresa no tienen que estar necesariamente ligadas a los beneficios.

Tienen como finalidad hacer de los trabajadores un grupo más dispuesto a aceptar los cambios organizativos, más flexible ante las modificaciones que supongan reducción de mano de obra y más inclinado a sugerir mejoras en las operaciones. Desde una perspectiva económica, los beneficios de cualquier cambio que suponga creación de riqueza deben ser dis-

tribuidos entre los miembros de la organización, para evitar que éstos bloqueen el cambio para protegerse y, lo que puede resultar más importante, para inspirar su cooperación en la promoción de cambios generadores de riqueza. Este efecto positivo de los ESOPs sobre la productividad ha sido cuestionado por algunos autores, al entender que el mismo sólo se da realmente si este sistema de compensación tiene lugar en un entorno participativo, siendo dudosos sus efectos, por contra, si la empresa carece de un estilo de dirección democrático.

Normalmente, el método de funcionamiento de los ESOPs se traduce en la adquisición por parte de la empresa de una cantidad de sus propias acciones, que se depositan en un fideicomiso en el plan ESOT (*Employee Ownership Trust*), asignándose cada año a cada empleado parte de esas acciones que el ESOP retiene hasta su jubilación o hasta su marcha de la empresa.

#### 4. Los beneficios accesorios (*fringe benefits*) como elemento de ajuste de la estructura salarial.

Literalmente, el término inglés *fringe benefits* significa «beneficios marginales», y con el mismo se hace referencia a aquellas ventajas no esenciales sino accesorias a una retribución y no necesariamente satisfechas en dinero. En el concepto de *fringe benefits* se comprende una serie de prestaciones heterogéneas cuyo común denominador es proporcionar al personal de una empresa o a un amplio sector del mismo ventajas económicas o servicios diversos, que no se encuentran conectados causalmente con el trabajo prestado, y cuyo otorgamiento no ha sido establecido obligatoriamente por una disposición legal. Por tanto, los requisitos de los mismos son la accesoriedad a la retribución y su carácter no pecuniario, teniendo la finalidad de satisfacer al trabajador, respondiendo, de este modo, a sus necesidades personales, de modo que pueda trabajar más eficazmente en beneficio de la empresa, a la vez que beneficiando al propio tiempo los objetivos empresariales.

Ante la indeterminación conceptual señalada, los *fringe benefits* no pueden identificarse con las retribuciones en especie, puesto que aquéllos admiten la existencia de beneficios dinerarios. Tampoco pueden considerarse liberalidades del empresario, puesto que suelen incluirse en la retribución global del trabajo, aunque, en ocasiones, podrán adoptar aquella naturaleza. Son, pues, contraprestaciones o utilidades, dinerarias o en especie, por la prestación de servicios por cuenta ajena, de carácter indirecto, y al margen de la retribución estricta del trabajo realizado. Así, los mismos se pueden configurar bien como complementos salariales, bien como liberalidades empresariales de carácter extrasalarial. Por esta razón se les denomina «beneficios accesorios», ya que, en otro caso, formarían parte integrante de la contraprestación estricta del trabajo, desapareciendo, automáticamente, la accesoriedad que los caracteriza.

Los beneficios accesorios muestran diferentes finalidades. En primer lugar, pueden incrementar la utilidad de las percepciones globales del empleado, pero también pueden beneficiar a la empresa, permitiéndola atraer y retener a empleados altamente cualificados. La composición de la compensación total varía significativamente dentro de cada sector de actividad, atendiendo también al tamaño de la empresa. Las preferencias de los trabajadores por cada uno de estos conceptos se refleja en lo que se llama el *mapa de indiferencia* del trabajador, que suele dar como resultado la pre-



ferencia de éste por el paquete salarial, reservando una cantidad notablemente más reducida a la parte extrasalarial. Sin embargo, hay dos razones por las que los trabajadores sacrificarán sus salarios por ver incrementados sus beneficios extrasalariales. De un lado, algunos beneficios salariales comportan una importante deducción fiscal. De otro, los trabajadores, a veces, prefieren adquirir beneficios más rentables a largo plazo (plan de jubilación, seguros de salud, etc.) que dinero líquido a corto plazo, pero que sólo les provee de bienes de consumo que pronto son sustituidos por otros. Un tercer argumento se encuentra ligado a la operatividad de las economías de escala en este ámbito. En efecto, dado que la empresa suele contratar un volumen numeroso de productos (seguros de vida, pólizas de asistencia sanitaria, etc.) el beneficio para el trabajador es notablemente mayor que el resultante de una contratación particular del mismo bien. Finalmente, razones de eficacia apoyan el recurso a estos métodos. Los empleadores ven los beneficios extrasalariales como una vía para «atar» a los trabajadores a sus puestos de trabajo y, por tanto, para reducir las bajas voluntarias. Una baja tasa de rotación implica que gran parte de los trabajadores han pasado correctamente su período formativo de adaptación a la empresa, lo que incide positivamente rebajando los costes de selección y formación. Todo ello conduce a un argumento de productividad de la empresa.

Las nuevas realidades sociales han contribuido a modalizar las rancias fórmulas clásicas de beneficios accesorios. De este modo, las ya anticuadas prestaciones paternalistas, a caballo entre lo asistencial y lo retributivo, que complementaban el salario a través de economatos laborales, fórmulas de manutención, comedores, alojamientos o cesiones de terreno que contempla la derogada Ley de Contrato de Trabajo, o las establecidas por las RNT como la de determinados suministros coincidentes con la materia prima elaborada por la empresa (carbón, azúcar, energía eléctrica, etc.), sin bien conserva todavía un lugar importante en la negociación colectiva de nuestro país, comienza a ceder el paso a otros sistemas más ajustados al signo de los tiempos.

En efecto, a estos sistemas se unen en la actualidad otras fórmulas como el otorgamiento a los trabajadores de préstamos subvencionados o ayudas para compensar el alquiler de viviendas, tickets o ayudas de comida, y otras fórmulas más modernas, sistemas pseudo-salariales tales como el *gross-up* (pactos de netos o de igualación fiscal de impuestos) u otros similares, que aparecen directamente ligados a las nuevas dinámicas empresariales.

## II. RETRIBUCIÓN & COMPENSACIÓN

### 1. Introducción.

Hasta hace unos años las empresas establecían revisiones salariales basadas en la antigüedad de los empleados y la negociación que se establecía con los agentes sindicales; con este sistema lo que sucedía es que se aplicaban incrementos salariales a todos los empleados, y el problema surgía cuando los incrementos se daban a colectivos que no lo merecían. Para evitar que se produzca este tipo de situaciones las empresas están adaptándose a los nuevos sistemas de retribución.

La implantación de los sistemas de política retributiva cada día tienen una mayor importancia en un mercado tan competitivo como en el que en la actualidad nos encontramos. Estos sistemas de Retribución Global pueden convertirse en una herramienta estratégica de *management* que permita dirigir los esfuerzos de los empleados de una organización a la obtención de unos objetivos comunes.

Las nuevas tendencias retributivas se basan fundamentalmente en la remuneración variable según objetivos, con ello se pretende establecer un vínculo directo entre resultados y recompensas. Pudiendo establecer la siguiente diferenciación:

#### **OBJETIVOS INDIVIDUALES:**

##### *Tipo de remuneración:*

- En función del rendimiento de cada empleado.
- Remuneración por competencias.
- Comisiones por ventas.

##### *Motivos de su aplicación:*

- Atraer y retener a los mejores empleados.
- Buscar una mejora de los resultados a través de las personas.
- Potenciar la flexibilidad de conocimientos de forma que puedan asumir nuevas competencias.
- Desarrollar a los trabajadores.

#### **OBJETIVOS COLECTIVOS:**

##### *Tipo de remuneración:*

- En función de la empresa dentro del sector.
- Incentivos por objetivos de áreas.
- Incentivos por objetivos de equipos.

##### *Motivos de su aplicación:*

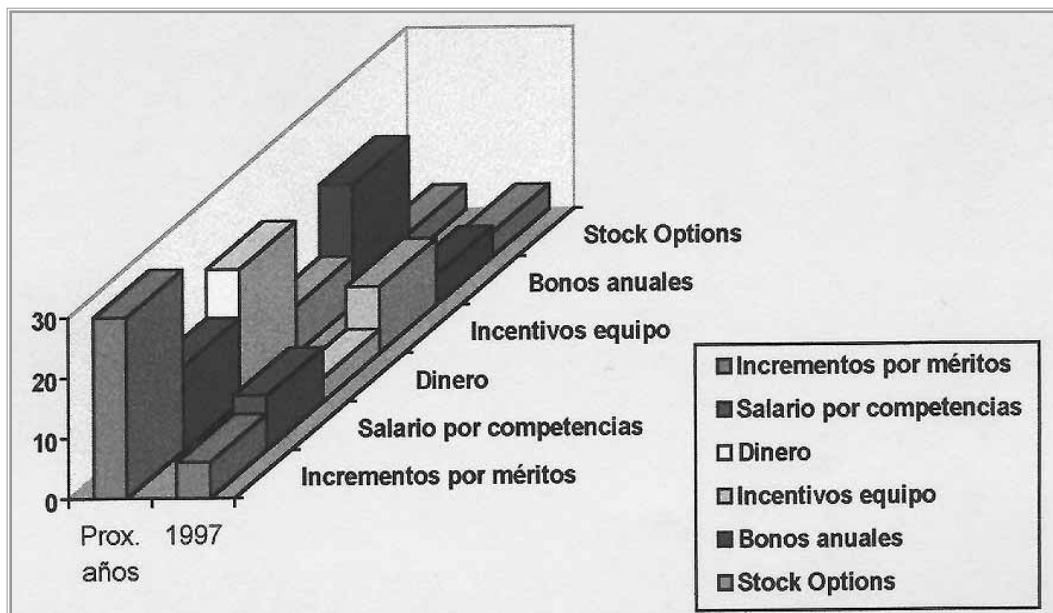
- Implicar a los empleados con los resultados de la empresa.
- Medir y recompensar los resultados del objetivo propuesto.

- Potenciar el trabajo en equipo.
- Establecer una relación entre resultados y recompensas.

Por otra parte, entre el 50% y el 80% del presupuesto empresarial se dedica, independientemente de los resultados, a pagar a los empleados.

Estos costes fijos no los puede mantener cualquier organización, por lo que los salarios se vinculan cada vez con más frecuencia a la productividad, esto es, a un mejor resultado de la empresa, más beneficios obtendrán sus empleados. Según Alfonso Jiménez, director de la consultora *Watson Wyatt*, «ninguna empresa puede ya permitirse el lujo de tener una estructura de costes laborales fijos, dado el importante impacto que supone en las cuentas de resultados. Por ello la única manera de flexibilizar gastos es mediante un sistema de pago variable».

Según un estudio realizado por *Watson Wyatt* los conceptos variables crecerán en los dos próximos años en la siguiente proporción (información obtenida de la Revista *EMPRENEDORES* n.º 5 - febrero 1998):



Pero es conveniente que tengamos en cuenta que no existe ningún sistema que dé soluciones a todas las empresas, ni un plan único. Cada empresa debe adaptar un plan de política salarial que se ajuste a su filosofía, cultura y estrategia, porque cada organización es diferente aunque trabaje en el mismo sector. Pero sí podemos establecer unas claves básicas para la elaboración de un plan:

1. *Predicar con el ejemplo*; la implantación de un sistema de retribución variable se debe comenzar con la implicación de la dirección de la empresa (altos cargos). Consiguiendo que se eliminen temores por parte de los empleados.
2. *Todos o ninguno*; la retribución variable se debe aplicar a todos los empleados de la empresa, como sugiere Enrique de Mulder, presidente de *Hay Group*.
3. *Comunicación y participación*; es necesario dar a conocer el plan desde el momento en que se está empezando a diseñar.
4. Se debe implantar en los momentos de baja inflación o cuando las empresas pasan por una buena época y mantienen un *nivel alto de competitividad*.
5. En un sistema de retribución variable se deben establecer unos objetivos que cumplan las siguientes reglas:
  - Ser alcanzables.
  - Medibles.
  - Lineales con la estructura y la cultura de la organización.
  - Ser claros.
6. Para valorar los resultados con sistemas objetivos se utilizan tres indicadores:
  - a) Si se ha cumplido.
  - b) La calidad obtenida, y
  - c) La opinión del cliente.

Para poner en marcha un plan de política salarial existen dos formas:

1. Mediante una reducción salarial. Cada empleado pasa a percibir un porcentaje de su salario en función de los resultados de la compañía.
2. Todos los futuros incrementos salariales que la persona va a recibir se ponen en forma de pago variable.

Dependiendo de las respuestas a estas dos preguntas escogeremos un modelo más drástico, como el primero, o más lento pero a la vez más seguro como el segundo.

Por tanto, vamos a conocer cómo podríamos desarrollar un plan de Retribución Global.

## 2. La Retribución Global.

Debemos saber que el estudio de la administración de la retribución no es algo nuevo, ni tampoco se agotará nunca. A medida que la sociedad cambia, sus organizaciones deben ir adaptándose; y a medida que las empresas se transforman, también deben hacerlo sus sistemas de retribución. Siempre existirá la necesidad de nuevos sistemas salariales, y que el sistema que hoy es eficaz puede convertirse rápidamente en ineficaz con el paso del tiempo. Por tanto, lo que constituye un sistema eficaz de retribución es un objetivo móvil y una fácil adaptación a los numerosos cambios que se están produciendo en el entorno empresarial.

Como ya hemos comentado en la introducción no existen soluciones milagrosas ni un plan único, cada empresa es un «mundo» y debemos adaptar el plan a sus necesidades. Por tanto, la elaboración de un plan de política salarial de compensaciones debe ser un componente esencial del Plan Estratégico de la Empresa, para ello vamos a desarrollar cuáles deben ser los factores más comunes a la hora de realizar un plan de Retribución Global:

### A. CUESTIÓN DE ESTRATEGIA.

La mayoría de las empresas en España desarrollan un plan de política salarial, aunque realmente no todas lo hacen. Por tanto, una decisión estratégica importante es si se va a desarrollar una filosofía retributiva y qué es lo que se va a incluir en ella.

Una vez tomada la decisión por parte de la Dirección de la empresa (es necesaria la implicación de la Alta Dirección porque sin su apoyo no se podría desarrollar ningún sistema de «retribución global») para desarrollar un plan de política salarial será necesario que se comience un estudio de la cultura de la empresa, la filosofía, las necesidades de los empleados, la comunicación interna, el mercado, etc.

Cuando realizamos un estudio de «retribución global» debemos tener en cuenta que no podemos realizar un «plan» único para todos los empleados sino que debemos realizar una clasificación dentro de nuestra estructura empresarial. Teniendo en cuenta lo dicho, deberíamos distinguir entre:

1. Alta Dirección.
2. Directivos.
3. Mandos intermedios/Técnicos.
4. Administrativos/Operarios.

Esta diferenciación que se establece de agrupación de puestos en función de su ubicación dentro de nuestra estructura empresarial es la más utilizada en nuestro entorno.

Conocidas cuáles son las necesidades de la Empresa y las motivaciones de los empleados, podremos actuar para desarrollar un plan de política salarial de compensaciones. Para poder llegar a conocer todos estos aspectos es muy importante que se tengan en cuenta las opiniones tanto de los mandos intermedios como de los directivos (véase clasificación anterior), se deben escuchar las opiniones y sugerencias, de esta forma elaborar el conjunto de la política retributiva teniendo en cuenta las opiniones en función de la estrategia de la empresa.

Por tanto, para realizar un plan de «retribución global» necesitamos el apoyo incondicional y la implicación de la Alta Dirección de la Entidad, será una condición imprescindible, porque si no lo tenemos, cualquier plan de política salarial que se desarrolle estará condenado al fracaso. Debemos considerar un plan de Retribución Global como un componente esencial del **Plan Estratégico de la Empresa**.

Debemos tener como objetivo principal que el «plan» que se elabore sea ante todo **justo** con todos los colectivos que forman nuestra estructura interna como empresa, debemos vigilar con constancia que no se produzcan situaciones que originen agravios comparativos entre determinados colectivos.

Un sistema retributivo se utilizará como un impulsor de la **sana** competencia dentro de la organización empresarial. El capital humano de la empresa debe ser consciente de que uno de los objetivos principales que origina la elaboración de un *Plan de Retribución Global* es la equidad interna, que se basará fundamentalmente en: «empleados desarrollando trabajos similares con idénticos resultados tendrán una retribución igual, en las mismas circunstancias». Pudiendo considerar los sistemas retributivos como impulsores de la productividad y de la calidad del trabajo realizado.

Si tenemos en cuenta que las personas son muy sensibles a las comparaciones retributivas que se perciben por parte de la empresa, debemos estar atentos a los «agravios comparativos», que en muchos casos son un factor determinante en la desmotivación de los trabajadores, con independencia de cuál sea su retribución.

Por tanto, debemos tener claro cuál será el siguiente objetivo a la hora de elaborar un plan de política salarial, y no es otro que el tratar de mantener **la equidad interna** dentro de nuestra empresa, para de esta forma, legitimar cualquier incremento salarial que pueda percibir un grupo determinado de empleados, no siendo un elemento desmotivador para el resto sino todo lo contrario, que sea un aliciente para que desarrollen su trabajo con más eficacia, calidad y dirigido a obtener mejores resultados, sabiendo que ellos también pueden llegar a ese mismo resultado.

Se debe marcar de una forma clara cuáles son los objetivos que tiene cada colectivo y en función de dónde estén encuadrados dentro de la estructura empresarial para aplicarles el Plan de Retribución Global (en la introducción ya hemos hablado de cuáles suelen ser los objetivos individuales y colectivos, y qué características deben cumplir).

Será nuestra misión elaborar un *Plan de Retribución Global* que consiga atraer y motivar a todas las personas que forman parte de la empresa (será importante indicar la implicación de los mandos intermedios y directivos al sentirse partícipes de la elaboración de dicho Plan), orientándoles a seguir un mismo camino, que no es otro que el obtener mejores resultados.

Existe otro factor (que entendemos fundamental) que es el de **la Comunicación del Plan**, y es en este punto donde se producen diferencias entre los diferentes autores y personas relacionadas con el «mundo» de los Recursos Humanos y la Dirección empresarial. El debate se produce ante la necesidad de saber si es bueno que el Plan se divulgue o no.

Nosotros creemos que deben ser conocidas por todos los empleados de una organización las líneas generales de dicha política:

- Qué y cómo se valoran los distintos aspectos que la componen.
- Quién decide sobre la aplicación de la misma.
- Cómo y sobre qué será aplicada.
- Y cuándo se aplicará.

Pensamos que la información es buena, siempre y cuando se pueda dar una información seria, objetiva, basada en criterios ecuanímenes y cuya divulgación pueda ser entendida y aceptada en términos de equidad (de lo que se deduce la importancia que tiene la implicación de la Alta Dirección de la Empresa). Los mensajes que deben aplicarse son siempre positivos de motivación.

Una vez tomada la decisión de cómo Comunicar el Plan de Retribución Global, se debe determinar qué y cuánta información se va a dar y a quién va a ir dirigida; para finalizar con cuándo y cómo debe hacerse pública; utilizando los diferentes canales de Comunicación que ya conocemos como por ejemplo: Notas informativas, Circulares, Dossier sobre el sistema de Compensación (en función de los colectivos), Reuniones, etc.

Ya hemos hablado de la importancia que tiene la equidad interna a la hora de elaborar un Plan de Retribución Global, pero no debemos descuidar el entorno donde nos movemos, es decir, cómo se encuentra la competencia con respecto a «nosotros como empresa»; será importante conocer cómo pagan las empresas de nuestro sector (como mínimo), para que de esta forma podamos saber en qué situación nos encontramos y de esta forma determinar cómo queremos situarnos:

1. Retribuir en línea con las empresas de nuestro sector (en la media).
2. Retribuir a determinados colectivos de nuestra empresa por encima de la media.
3. Retribuir por debajo de la media a toda la plantilla o algún colectivo de la misma.

Como vemos, será una cuestión estratégica por parte de la Dirección de la empresa el ver dónde se quiere situar con relación al entorno.

Cuando nos referimos al entorno queremos identificar, al menos, el determinado por el propio sector de la actividad, por la zona geográfica donde se encuentre ubicada la empresa y por el grupo de pertenencia personal de las personas. También es importante destacar que no es lo mismo, a efectos de competitividad externa, un trabajador joven recién incorporado, que otro de edad media con una experiencia importante y con apetencias de progreso o que otro que se encuentre cerca de la jubilación. Para poder considerar estas diferencias, debemos tener claro cuáles serán las líneas generales del Plan de Retribución Global.

Para poder tener esta información, creemos que es muy importante la participación en **encuestas salariales** de nuestro sector y de otros (son muchas las Consultoras en España que realizan Encuestas de Mercado por Sectores, donde se puede obtener información de cómo se paga en otras empresas y cuáles son los «beneficios sociales» más utilizados; podemos destacar las siguientes: *Hay Group, Andersen Consulting, Ernst & Young Consultores, Watson Wyatt, Towers Perrin*, etc.).

Sin lugar a dudas uno de los objetivos más claros es el de la **MOTIVACIÓN**; la política de compensaciones debe impulsar el trabajo, la calidad y el compromiso de las cosas bien hechas. Este punto es probablemente uno de los más conflictivos a la hora de elaborar un Plan de Retribución Global, debido fundamentalmente al conocimiento que debemos tener de todo el colectivo que forma la empresa para conseguir que dicho «plan» sea motivador.

No vamos a hablar en profundidad de las numerosas teorías de Motivación que existen en la actualidad, (F. HEZBERG, A. MASLOW, etc.), tan sólo, vamos a mencionar la que se conoce como «Teoría de las Expectativas» de Edward E. LAWLER (del libro *La Retribución: Su impacto en la eficacia empresarial*), que se fundamenta en tres conceptos:

- a) **RENDIMIENTO-EXPECTATIVA DE RESULTADOS**; el primer fundamento hace referencia a las expectativas o creencias que se dan en los individuos cuando al comportarse de una forma determinada esperan obtener un resultado (premios o castigos).
- b) **ATRACTIVO**; los resultados tienen diferentes atractivos para cada persona, las valoraciones del resultado proceden de las valoraciones de las percepciones y necesidades individuales, las cuales son diferentes en cada persona.
- c) **ESFUERZO-EXPECTATIVA DEL RENDIMIENTO**; refleja que cada conducta se asocia a cierta expectativa. Estas expectativas representan la percepción individual de la dificultad en lograr un nivel de actuación y la probabilidad de que se obtenga éxito con la forma de proceder del individuo.

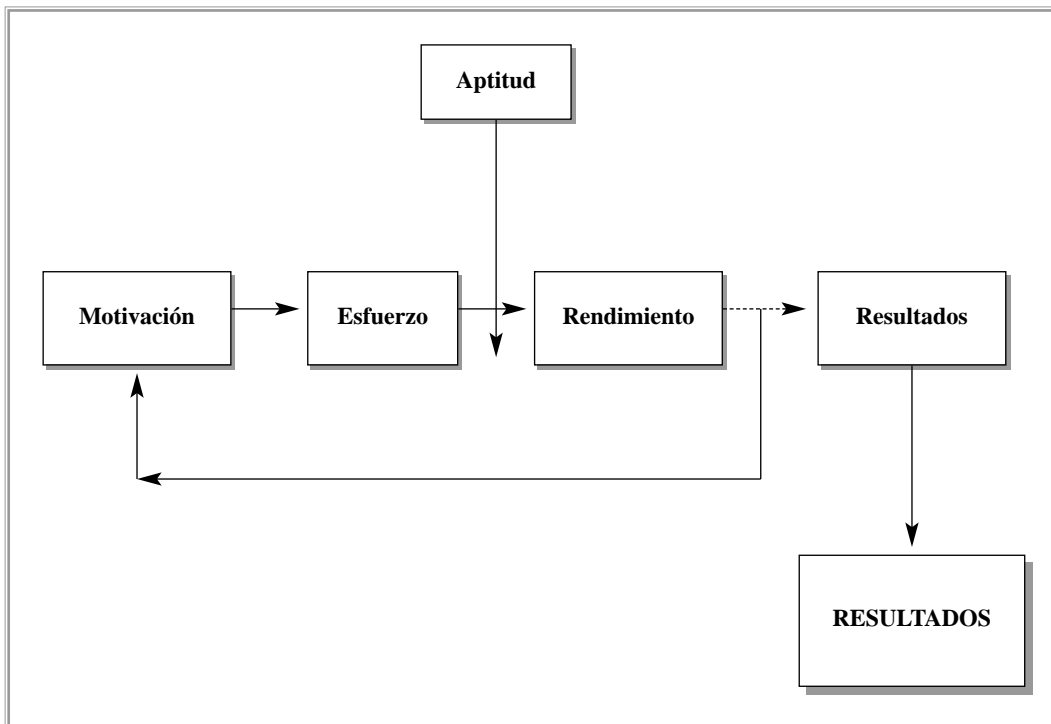


Si tenemos en cuenta los conceptos anteriores, podemos afirmar que la motivación de un individuo para comportarse de determinada forma es mayor cuando:

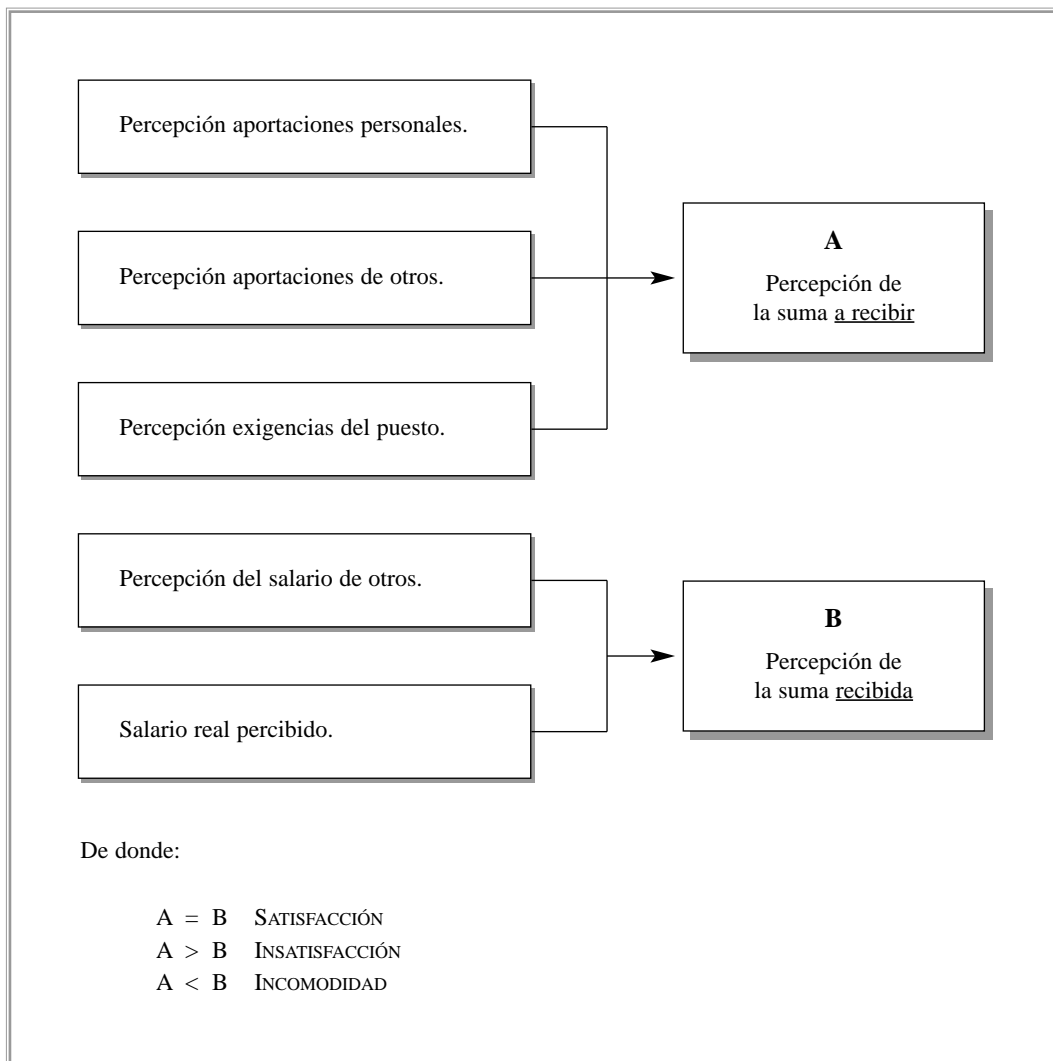
- *El individuo cree que aquel comportamiento conducirá a determinados resultados (rendimiento-expectativa de resultados).*
- *El individuo siente que dichos resultados son atractivos.*
- *El individuo cree que es posible rendir al nivel deseado (esfuerzo-expectativa de rendimiento).*

Sin entrar en más profundidad en lo que sería *la teoría de las expectativas*, la podemos resumir en los siguientes esquemas:

Modelo de «*la teoría de las expectativas*» (esquema 1):



## Diferentes modelos (esquema 2):



Por tanto, será importante que la empresa consiga convencer a sus empleados de la relación que existe entre rendimiento y salario, haciéndoles ver la conexión entre el desempeño y las retribuciones.

Si tenemos en cuenta todo lo anterior, debemos considerar la *Retribución Global* como un exponente de motivación para cada una de las personas que forman el conjunto empresarial. Por parte de la Dirección y por parte de los responsables de política de Recursos Humanos deben cui-

darse al máximo todos los detalles de la Política de Retribuciones para conseguir este elemento motivador. Debemos ser conscientes que una política retributiva nunca es neutra; puede ser muy motivante, o motivante a secas (que ya es un adelanto); en caso de no darse ninguna de estas dos posibilidades, siempre será desmotivante.

Esto sería todo lo que hemos considerado cuestión de estrategia empresarial, ahora debemos ver cuáles serían las «herramientas» disponibles para poder realizar un plan eficaz.

#### B. «HERRAMIENTAS» PARA DESARROLLAR UN PLAN DE RETRIBUCIÓN GLOBAL.

Si tenemos en cuenta lo dicho hasta el momento será necesario que, para poder elaborar un plan de Política Retributiva, tengamos las «herramientas» necesarias que nos permitan realizar el trabajo con total fiabilidad.

En el apartado anterior ya hemos mencionado una de ellas que no es otra que las «encuestas salariales» donde encontraremos las cantidades fijas en término anual que pagan las empresas de nuestro entorno, las cantidades recibidas en concepto de retribución variable (incentivos, premios, Bonus, etc.), y las otras percepciones denominadas compensaciones-beneficios.

Otra herramienta importante es la descripción de puestos, debemos conocer todos los existentes en nuestra empresa, para ello, es indispensable que de alguna forma tengamos recogidos los conceptos básicos de los puestos que componen la organización, donde conozcamos:

1. Nombre del puesto.
2. Funciones básicas del mismo.
3. Identificación dentro de nuestra estructura: Directivo, Técnico y Mando Intermedio, Empleado, etc.
4. Conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar el puesto.

También deberá recoger las capacidades de decisión e iniciativas que habitualmente deben ser tomadas, las condiciones físicas y psíquicas requeridas y las circunstancias en las que se realizarán los trabajos encomendados.

Si tenemos todos los puestos de nuestra empresa descritos, nos será más fácil el poder dar un valor al puesto dentro de nuestra estructura, para ello podremos utilizar las diferentes técnicas de valoración de puestos de trabajo que actualmente se utilizan en el mundo empresarial; y de esta forma adjudicar un valor relativo a cada uno de los puestos en función del análisis realizado y su comparación con el resto.

Una vez valorados los puestos de la empresa, podremos obtener una estructura donde se reflejará la importancia relativa que tienen dentro de nuestra empresa. Esto lo podemos ver con más claridad con el siguiente **ejemplo**:

La empresa Pérez S.L. que se dedica a la fabricación y venta de productos cosméticos, tiene establecidos cinco niveles de puestos (siendo el más importante el 5); la importancia de puestos para la empresa es la siguiente:

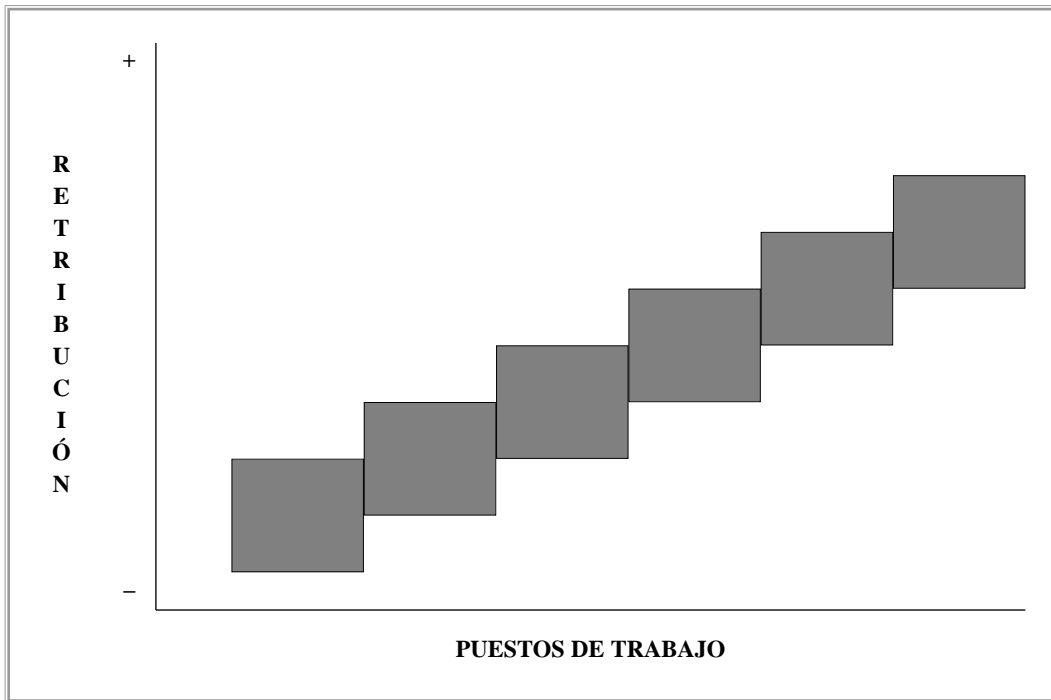
NIVEL	PUESTO
5	Presidente
4	Alta dirección
3	Técnicos / Mandos intermedios
2	Empleados / Operarios
1	Otros

Aunque se trata de una clasificación muy sencilla nos permite establecer muchas alternativas a la hora de establecer un Plan de Retribución Global, como vemos, podríamos identificar diferentes sistemas de compensación en función del nivel donde se encontrasen situados, así como en cada nivel podríamos establecer otras diferenciaciones que nos permitirían realizar un plan a la medida de la empresa y de su estructura interna.

La valoración de puestos de trabajo responde al principio de equidad interna, fundamentándose en criterios objetivos para comparar los puestos de una organización en función de sus contenidos obteniendo un valor relativo (importancia que tiene ese puesto dentro de una empresa determinada) y se compara con puestos semejantes.

Para realizar este análisis se utilizan métodos cualitativos (se ordenan los puestos de trabajo según su importancia) o cuantitativos (estableciendo diferencias numéricas, como por ejemplo con la metodología HAY).

Veamos el siguiente gráfico (utilizado en la presentación de Francisco PADILLA, componente del equipo que realiza este proyecto, en su exposición sobre la relación que existía entre la Retribución Fija y las Descripciones y Valoraciones de puestos el día 28 de mayo en el *Centro de Estudios Financieros*):



Otra herramienta esencial a la hora de establecer un Plan de Retribución Global es la **Evaluación del Desempeño**. Será necesario que establezcamos un sistema de evaluación de los empleados de la empresa donde podamos medir y evaluar:

- a) Actitudes del empleado.
- b) Aptitudes del empleado.
- c) Objetivos marcados (mensuales, trimestrales, anuales,...).

Este dato será muy útil para establecer tanto la retribución fija como la variable.

En resumen, según nuestro criterio, para poder elaborar un Plan de Retribución Global debemos estar preparados para su gestión; y ésta no podremos realizarla de una forma efectiva si no tenemos desarrollados unos sistemas de descripción de puestos, valoración y evaluación del desempeño de los empleados, que nos permitan utilizarlos de una forma eficiente.

Otros profesionales de Recursos Humanos no creen necesarios la utilización de descripciones y valoraciones a la hora de gestionar un Plan de Retribución Global, utilizando tan sólo las comparaciones con el mercado.

Como ya hemos dicho antes, todas las opiniones son válidas debido a que no existe un plan que dé soluciones a todas las empresas, por tanto, si un Plan de Retribución funciona en una empresa y en él no se tienen en cuenta las descripciones y valoraciones de puestos, ese plan es bueno.

Podemos decir que un «plan» será bueno siempre y cuando los resultados que se obtengan sean los planteados inicialmente, y funcione dentro de nuestra empresa.

### 3. Componentes esenciales de la Retribución Global.

Hasta el momento, hemos hablado de la importancia estratégica que un Plan de Retribución Global tiene en la empresa, de sus aspectos de equidad interna-externa, de sus características motivadoras, de las herramientas más utilizadas para su gestión (encuestas de mercado, descripción-valoración y evaluaciones de desempeño), pero por el contrario no hemos entrado en lo que serían sus componentes esenciales:

1. RETRIBUCIÓN FIJA.
2. RETRIBUCIÓN VARIABLE.
  - A corto plazo.
  - A largo plazo.
3. BENEFICIOS (pólizas de vida y accidentes, planes de pensiones, vehículo empresa, vivienda, etc.).

Ahora nuestro propósito es que conozcamos un poco más cuáles son estos elementos esenciales de la Compensación Total.

#### 3.1. La Retribución Fija.

Vendrá determinada por el marco legal que afecte a la empresa (convenio colectivo, categoría profesional, antigüedad, etc.).

Aunque también se podrá establecer en función del mercado (de lo que se deduce la importancia de las encuestas salariales) y de la responsabilidad.

Al establecer la Retribución Fija en función del mercado (estableciendo salarios por encima del convenio colectivo), podemos aplicar otros criterios más flexibles que nos permitirán, por ejemplo, vincular incrementos de la Retribución Fija a los Resultados de la Empresa y no exclusivamente al IPC u otros incrementos que establezca el convenio (que serán siempre inferiores al incremento vinculado al resultado).

Es importante que tengamos en cuenta que cuando hablamos de establecer una Retribución Fija de acuerdo a mercado, nos referimos a retribuciones superiores a las que marca el convenio colectivo.

También podemos adoptar diferentes posiciones dentro del plan de Retribución Global, dependiendo del colectivo que estemos tratando (Directivos, Mandos Intermedios-Técnicos, etc.), ya que por una decisión estratégica de la empresa puede determinar que a un determinado colectivo se le pague, por ejemplo, un 2% por encima de mercado, otro colectivo igual que mercado y otro colectivo un 1% por debajo de mercado (no siendo nunca inferior a la cantidad determinada en convenio colectivo).

Con la Retribución Fija estamos compensando a las personas en función de:

- a) La actividad que desarrollan.
- b) La responsabilidad que tienen.
- c) El nivel funcional dentro de la organización.

Aunque si tenemos en cuenta las tendencias que se plantean para un futuro muy próximo, cada vez más las empresas tienden a establecer retribuciones fijas más bajas y a dar más importancia a la retribución variable en función de los resultados de la empresa.

### *3.2. La Retribución Variable.*

La Retribución Variable debe convertirse en uno de los factores motivadores más importantes de la empresa y, como ya hemos mencionado con anterioridad, en una herramienta más de la estrategia de la organización.

Teniendo en cuenta las tendencias actuales, la Retribución Variable la podemos establecer de la siguiente forma:

- a) A corto plazo:
  - Planes de Incentivos ligados a Objetivos.
  - Bonos anuales.
  - Participación en Beneficios.

b) A largo plazo:

- Bonos a largo plazo (más de un año).
- Opciones sobre acciones.
- Acciones (este tipo de retribución dependerá del futuro tratamiento fiscal favorable de las plusvalías de acciones).

Digamos que dentro de la Retribución Variable, éstos serían los conceptos más utilizados hasta el momento.

Como podemos comprobar en la Retribución Variable existe una relación directa con los objetivos (tanto individuales como colectivos) que se marque la empresa.

Los objetivos deberán ser claros y viables junto con sistemas de medidas y *targets*, así como una clara comprensión de cómo conseguirlos. Para ello, la empresa deberá desarrollar unos sistemas de medida de los objetivos planteados.

La tendencia actual es premiar la consecución de los objetivos a través de diversos planes de Retribución Variable no consolidable. Las principales ventajas son:

- Se establece una relación entre la retribución y los objetivos del negocio.
- Se potencia el incremento de los resultados de la empresa.
- Permite un mayor compromiso de los empleados con los resultados.
- Corrige las injusticias de un salario fijo.

Otro elemento que debemos tener en cuenta es el de la Evaluación del Desempeño, tal y como ya habíamos indicado cuando hablábamos de las herramientas a utilizar para establecer un Plan de Retribución Global.

Conozcamos con un poco más de detalle tanto la Retribución Variable a corto plazo como a largo plazo:

3.2.1. A corto plazo:

- *Incentivos*; proporcionan información sobre cómo se está haciendo y ofrecen recompensas «visibles» y «tangibles» como reconocimiento del logro.

Se pueden establecer incentivos por resultados:



- Individuales; como por ejemplo por comisiones sobre ventas, por primas sobre cobros, por servicio técnico, por mejoras en los procesos establecidos, por reducción de costes *gaing charing*, por productividad, etc.
- *Bonos*, estableciendo un pago único relacionado generalmente con los resultados globales del área, departamento o empresa.

Podemos destacar:

- a) *Bonus* ligado a la participación en beneficios (*profit sharing*); se trata de un porcentaje del beneficio total de la empresa o una parte de los beneficios que exceden un nivel determinado.
- b) *Bonus* vinculado al cumplimiento del objetivo y al desempeño del empleado; en estos casos dependerá del cumplimiento de los objetivos anuales y del desempeño o las competencias.

También podríamos tener en cuenta los *Bonus* anuales que se podrían establecer a posiciones estratégicas dentro de la organización.

### 3.2.2. A largo plazo:

Esta forma es muy utilizada por las empresas actualmente sobre todo en lo relativo a la compra de acciones, pero creo que será mejor que sigamos con la estructura inicial:

- a) Bonos a largo plazo; son similares a los anteriores pero con una diferencia, se establecen objetivos a medio y largo plazo, de esta forma se puede medir el desarrollo y evolución de la empresa y se consigue un objetivo fundamental que no es otro que tratar de fidelizar a los empleados.
- b) Opciones sobre acciones; puede ser uno de los sistemas de Retribución Variable con más futuro. Se trata de uno de los métodos más efectivos de involucrar a los empleados en la organización para obtener mejores resultados.

A pesar de dar resultados positivos, su aplicación en las empresas españolas presenta valores relativamente bajos en comparación con otros países de nuestro entorno. El principal motivo puede ser por la falta de legislación específica sobre el asunto.

Las más utilizadas son:

- *Stock Options*: se trata de una opción de compra de acciones de la compañía o de fondos de inversión. Suele realizarse en plazos de uno a dos años o de tres a cuatro años. Durante estos períodos se mantiene el derecho a la opción, a un precio fijo y determinado.

- Compra de acciones: en este caso se facilita un paquete determinado de acciones al empleado. En este tipo de Retribución Variable, *restricted stock grant*, tanto las acciones como los dividendos son propiedad de los beneficiarios, pero esta propiedad no se consolida hasta pasado un período mínimo de estancia en la empresa. Cuando el empleado causa baja en la organización pierde el derecho a la propiedad.
- Concesión de un mínimo de acciones ordinarias con un descuento sobre el precio de un 40%, 50% o 60% (*purchase restricted stock*).
- *Reload Stock Option*: se trata de una opción de compra de acciones en la que a determinados empleados, tras ejercer una opción inicial, se les ofrece un conjunto adicional de opciones de compra, si se quedan con las acciones de la Compañía en lugar de venderlas.

La Retribución Variable a largo plazo se utiliza como instrumento de *retención* del personal más cualificado; se suelen diseñar programas a largo plazo para directivos y personas con potencial directivo. Supone un fortalecimiento del vínculo que se establece entre los empleados y la empresa.

Como vemos, existen numerosas opciones de Retribución Variable para adaptar a cualquier empresa; y otra muchas que aparecerán en un corto espacio de tiempo, por tanto debemos estar al día para adaptar las nuevas tendencias a nuestro entorno empresarial.

Ahora veamos algunos gráficos relativos a la información referida a la Retribución Variable:

**GRÁFICO 1:** evolución de las comisiones por ventas en los últimos años, según información obtenida por medio de varias fuentes (encuestas salariales, revistas especializadas y artículos de periódicos), de cuya información hemos establecido una media ponderada:

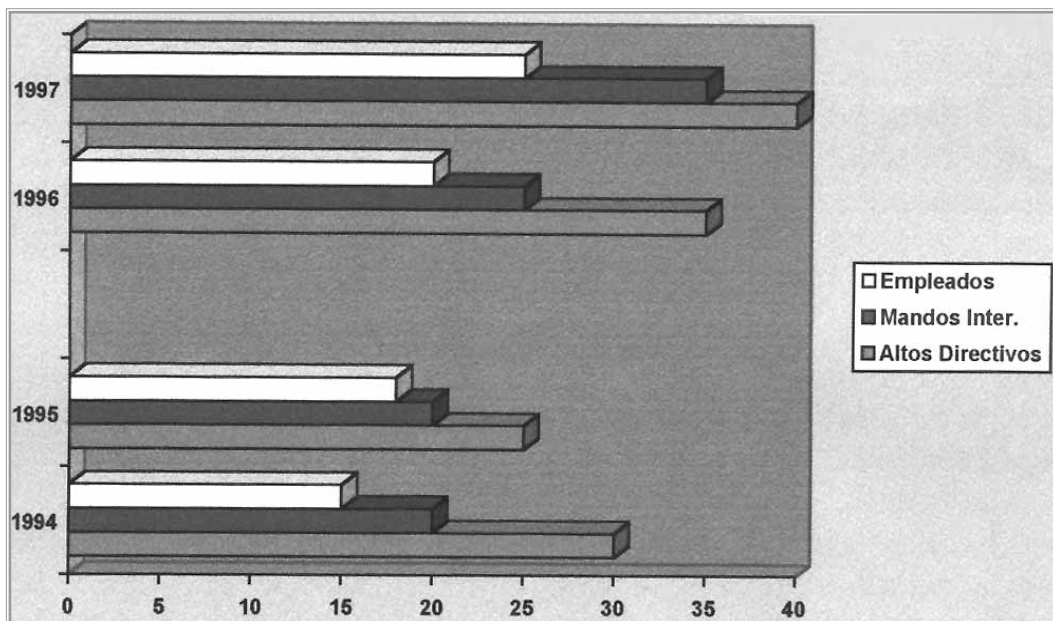
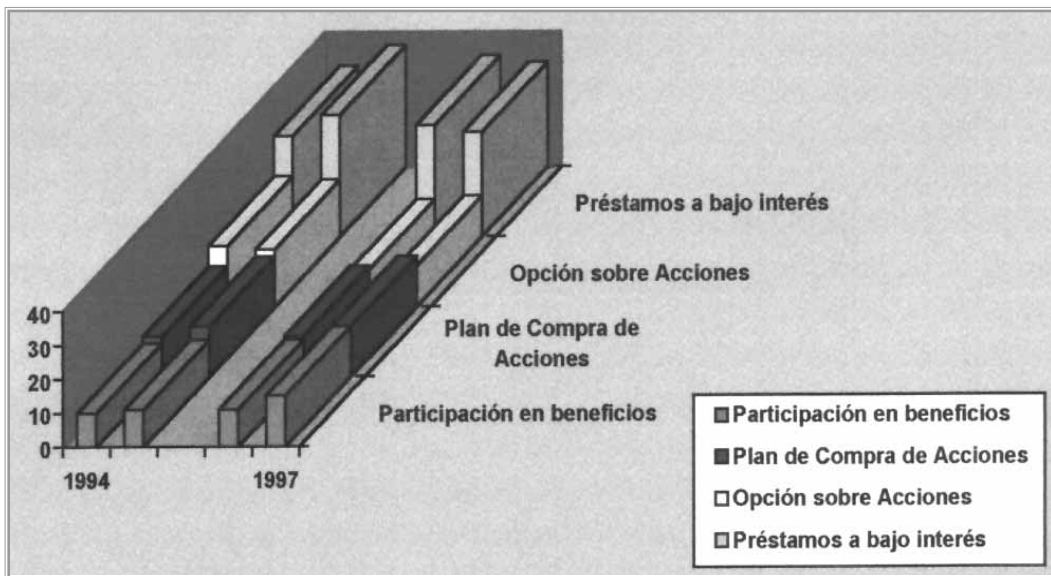


GRÁFICO 2: la remuneración en acciones:



Por último, veamos en qué consisten las «otras compensaciones» y los «beneficios sociales».

### 3.3. Otras compensaciones y los beneficios sociales.

Para poder completar un plan de política salarial, es necesario profundizar en lo que muchos autores llaman «compensaciones extrasalariales», otros los denominan «beneficios marginales», «retribución en especie», etc.; y podríamos llamarlos «beneficios sociales».

Este tipo de compensaciones son las no monetarias cuyo origen es la contraprestación por el trabajo realizado y que tributará en el IRPF (más tarde hablaremos sobre cómo repercute este tipo de «retribuciones», y cuáles son sus ventajas e inconvenientes).

Por tanto, este tipo de beneficio formará parte de lo que denominaremos Retribución Global, compuesta por la retribución dineraria (fija y variable) y los denominados beneficios sociales.

La implantación de estos sistemas de política retributiva cada día tienen una mayor importancia en un mercado tan competitivo como en el que en la actualidad nos encontramos. Estos sistemas de Retribución Global pueden convertirse en una herramienta estratégica que permita dirigir los esfuerzos de los empleados de una organización a la obtención de unos objetivos comunes. Con la utilización de los «beneficios sociales» lo que se pretende es establecer una relación directa entre la empresa-empleados y los resultados y recompensas.

Pero esto no significa que con la utilización de un sistema de Retribución Global se puedan cumplir todos los objetivos marcados por la empresa, como ya hemos mencionado con anterioridad debemos establecer un plan de política salarial basado en la Retribución Global, adecuado a las necesidades de nuestra empresa, teniendo en cuenta su cultura, estructura, etc.

Pero antes de analizar los beneficios sociales más utilizados en España, creemos que es necesario que establezcamos cuáles son las causas fundamentales de su implantación y las motivaciones que impulsan a las empresas a establecer este tipo de prestaciones:

1. **Motivaciones económicas;** la capacidad negociadora que tiene la empresa para poder obtener mejores condiciones para colectivos importantes, que las que puedan obtener los empleados cuando actúan individualmente.
2. **Motivaciones de tipo social;** se trata de un aspecto relacionado con la cultura de la empresa y prácticas establecidas por la organización. En este tipo de motivación lo que se busca es identificar la dimensión social de la empresa, basándose en la preocupación por la calidad de vida, la seguridad de los empleados y su familia; estableciendo Planes de Pensiones, Seguros y otras modalidades, que sirven de alternativa o complemento a las prestaciones públicas.
3. **Motivaciones dirigidas al individuo con el objetivo de estimular actitudes y comportamientos;** se actúa sobre las necesidades psicológicas del individuo, que difieren de unos individuos a otros.
4. **Motivaciones fiscales;** algunas compensaciones están exentas de tributación o tienen un tratamiento fiscal más favorable que los pagos directos en nómina.

Pero también la empresa se encuentra con ciertos inconvenientes que podríamos establecer:

- a) **Coste de administración;** cuando se trata de un sistema con numerosos «beneficios», es más costoso de administrar que uno basado en un solo componente, esto produce un efecto disuasorio en las empresas pequeñas.
- b) **Diferencias entre la compensación ofrecida por la empresa y las preferencias de los empleados;** cuando se producen diferencias entre la importancia que da la empresa a una determinada compensación y la que a ese mismo beneficio le dan los empleados.
- c) **La situación que se produce cuando un determinado beneficio se puede convertir en un «derecho adquirido»;** para evitar este inconveniente la comunicación es esencial para conseguir que un determinado beneficio siempre sea considerado como un componente retributivo.
- d) **Compromisos económicos a largo plazo;** muchos de los beneficios sociales suelen tener un carácter permanente o difícilmente revisable.

Una vez evaluadas las ventajas e inconvenientes de un sistema de beneficios sociales, debemos establecer una estrategia para implantar el sistema adecuado a nuestra organización (aunque no vamos a profundizar en este tema y vamos a centrarnos en los diferentes beneficios sociales que se utilizan en la actualidad), planificando y diseñando instrumentos de **comunicación** y utilizándolos adecuadamente.

Teniendo en cuenta todo lo dicho con anterioridad, ahora vamos a indicar cuáles son los «beneficios sociales» más utilizados por las empresas españolas en el período comprendido entre finales de 1997 y principios de 1998 (datos obtenidos por medio de la utilización de encuestas salariales y revistas especializadas). Los beneficios más utilizados son:

• Seguros de Vida .....	56%
• Seguros de Accidentes .....	73%
• Planes de Pensiones y de Jubilación .....	19%
• Asistencia Sanitaria .....	24%
• Coche de empresa .....	27%
• Acciones de la Empresa .....	7%
• Gastos de vivienda .....	3%
• Gastos de Alimentación .....	30%
• Gastos de Transporte .....	19%
• Préstamos bajo interés/interés cero .....	24%
• Productos compañía a bajo coste .....	28%
• Formación externa .....	47%
• Ayuda escolar .....	25%
• Cuotas de clubes o asociaciones .....	1%
• Obsequios de Navidad .....	61%
• Vacaciones y/o viajes de turismo .....	5%

No vamos a hablar de todos estos conceptos pero sí será conveniente que tratemos los más habituales en las empresas españolas:

A) *Seguros de Vida y Accidente:*

Mediante la prestación originada por el *Seguro de Vida* se le asegura al beneficiario el pago de un capital en caso de fallecimiento por causa natural.

Esta cobertura básica se puede ampliar con seguros complementarios como son:

- Accidente.
- Invalidez.

Mediante la interrelación de estos tres conceptos se derivan las coberturas más habituales:

- Muerte por accidente.
- Muerte por accidente de circulación.
- Invalidez absoluta y permanente para todo trabajo.
- Incapacidad permanente para el trabajo habitual.

A diferencia del Seguro de Vida, la cobertura de un Seguro por Accidente se limita exclusivamente a los supuestos de fallecimiento e invalidez, cuando se derivan como consecuencia de un accidente.

Existen diferentes modalidades a la hora de contratar un Seguro de Vida/Accidente:

1. Temporal (anual renovable).
2. Seguro de decesos (cubre los gastos de entierro y funeral).
3. Seguro de Vida entera (no tiene vencimiento).
4. Seguros mixtos y de jubilación (fomenta el ahorro).
5. Temporal constante (la duración del seguro la escoge el tomador, la cobertura del capital es constante).
6. Temporal decreciente (se suele utilizar en situaciones en que se pide un préstamo).

En la actualidad podemos establecer unos porcentajes en función de su implantación en la empresa española:

*B) Planes de Pensiones y Jubilación:*

Las empresas que deseen implantar una prestación complementaria de las pensiones, deben elegir entre dos opciones:

- Establecer un Plan de Pensiones.
- Establecer un sistema al margen de la misma.

La primera opción se beneficia de un tratamiento fiscal, proporcionando mayor seguridad y garantías a los empleados.

La segunda es menos flexible por las limitaciones que establece su reglamentación, y su administración es más costosa y compleja.

Podemos identificar tres tipos de Planes de Pensiones:

1. De sistema individual (sus promotores son entidades financieras y los partícipes cualquier persona física a excepción de las vinculadas al promotor).
2. Asociados (el promotor es una asociación, colegio profesional, etc.).
3. De empleo (el promotor es la empresa y los partícipes los empleados).

*C) Asistencia Sanitaria:*

Consiste en la presentación a los asegurados de los servicios de atención primaria y especializada.

El empleado no recibe dinero de la Compañía Sanitaria, en algunos casos lo que sí ocurre es el reembolso total o parcial de los gastos originados por la asistencia sanitaria.

Podemos destacar numerosas ventajas que supone la prestación de la asistencia sanitaria:

- Comodidad y rapidez.
- Listas de espera muy reducidas.
- Mejor atención al paciente.
- Fácil acceso a los servicios.

Pero también tiene inconvenientes:

- Limitados recursos sanitarios.
- Posibles exclusiones y primas elevadas.
- Períodos de carencia.
- Estancias hospitalarias limitadas.

*D) Coche de empresa:*

Se trata de la utilización de un vehículo para desarrollar el trabajo habitual y cuyo coste va a cuenta de la empresa.

Tiene una característica esencial; es una modalidad extrasalarial muy flexible y con muchas posibilidades de aplicación.

En el caso de Coche de Empresa el disfrute del bien no tiene que ir vinculado a la propiedad del vehículo.

La polémica surge cuando el vehículo se utiliza para fines particulares (es muy difícil poder determinar este tipo de utilización).

Las empresas pueden utilizar diferentes medios o modalidades para hacerse con una flota de vehículos para uso de su personal:



- Propiedad de los vehículos.
- *Leasing* (arrendamiento financiero).
- *Renting*.

En cuanto a la cesión final del Coche de Empresa se puede hacer de las siguientes formas:

1. Entrega del vehículo al empleado (se produce la transmisión de la propiedad).
2. Cesión del uso del coche (la empresa tiene la propiedad del vehículo o realiza un *leasing* con o sin opción de compra, cediendo la utilización al empleado).
3. Uso y posterior entrega del vehículo (similar a la anterior, pero la posterior entrega al empleado se valorará por su valor en el mercado).

Por último dentro de las Compensaciones también creemos importante mencionar otros muchos beneficios como son:

- La Vivienda (tanto en propiedad de la empresa como en alquiler a nombre del trabajador).
- Formación (tanto interna como externa), esta modalidad es muy importante por el carácter motivador que puede tener en la empresa.

- Ayudas Escolares.
- Etcétera.

#### **4. Conclusión.**

Con esto finalizamos una primera parte del Proyecto donde hemos querido establecer una primera toma de contacto con lo que sería un Plan de Retribución Global, sin querer entrar en mucha profundidad sobre los temas que afectan al mismo.

Para que podamos ver cómo se puede llevar a la práctica todo lo mencionado en esta primera parte y como ya comentamos en el extracto, en el próximo mes de la revista vamos a plantear un caso ficticio y elaboraremos un Plan de Retribución Global para la empresa.