

ANTONIO MARTÍN CABELLO

Licenciado en Sociología. Máster en RRHH por el IES CEU.

ANTONIO MOYANO RODRÍGUEZ

Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Máster en RRHH por el IES CEU.

GLORIA PUJANTE VENTURA

Licenciada en Psicología. Máster en RRHH por el IES CEU.

JORGE JAVIER APARICIO MARINAS

Licenciado en Pedagogía Socio-laboral. Máster en RRHH por el IES CEU.

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por el Jurado compuesto por: doña Paz GONZÁLEZ GARCÍA, don José Manuel CASADO GONZÁLEZ, don Fernando CASAS OJEDA, don Miguel Ángel LÓPEZ GONZÁLEZ, don Vicente FERNÁNDEZ HERRERO y don José María PRIETO ZAMORA.

Este trabajo para su selección se presentó con seudónimo garantizando el anonimato de los autores.

Extracto:

LA investigación tenía como objetivo investigar las prácticas retributivas en las empresas españolas de nuevas tecnologías. Para ello, se realizó una encuesta y una entrevista en profundidad a dieciséis empresas del sector durante el primer semestre de 2001. Si bien dicho número no representa una muestra suficientemente grande para ser representativa estadísticamente, consideramos que proporcionaba una visión panorámica del sector. Del estudio se dedujeron una serie de problemas que afectaban al sector: alta rotación, déficit de talento, inflación salarial o una alta competitividad. Todos ellos repercutían directamente en el diseño e implantación de las políticas salariales, que pasaron a ser una preocupación en la gestión de las empresas tecnológicas. Para subsanar estos problemas, el estudio proponía en su etapa final una serie de principios y propuestas, centradas principalmente en la individualización del salario, la creación de un proyecto empresarial sólido y la comunicación eficaz en el seno de las organizaciones. En un nivel general, se pretendía superar la visión del salario como algo solamente monetario para integrarlo en la gestión de la empresa como un todo.

Sumario:

1. Introducción.
2. El sector de las nuevas tecnologías de la información.
 1. Definición.
 2. Las grandes cifras del sector.
 3. El empleo en el sector.
 4. Tendencias de futuro.
 5. Conclusiones parciales: el estado del sector y su problemática.
3. Prácticas retributivas en el sector de las nuevas tecnologías: estudios previos y aspectos teóricos.
 1. ¿Qué se está pagando?: tendencias en política retributiva.
 2. Cómo se está retribuyendo en el sector.
4. Encuesta sobre prácticas retributivas en el sector español de las nuevas tecnologías.
 1. Resultados de la encuesta.
 2. Conclusiones de la encuesta.
5. Propuesta.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Nuestro propósito a la hora de elegir el tema y planificar la investigación era realizar un proyecto fundamentalmente práctico, identificado con un problema real. Nos pareció que el sector de las nuevas tecnologías estaba inmerso en un momento crítico. Pensamos que la política retributiva podría ser un elemento clave en la gestión de las organizaciones de este ámbito. La retribución es un elemento que está adquiriendo un carácter estratégico, distinto de su concepto tradicional como coste.

El objetivo de este proyecto es definir la problemática del sector de las nuevas tecnologías en España durante los años 1998-2001, analizar qué prácticas retributivas existen y, finalmente, elaborar una propuesta para resolver estas dificultades. Primero realizamos un estudio teórico, mediante información externa, y, después, elaboramos una encuesta para obtener de primera mano los datos necesarios para el proyecto. Elegimos una serie de empresas que fueran representativas del sector, de tal manera que tuviera la suficiente validez. Nuestra intención no era realizar un estudio cuantitativo, sino cualitativo del fenómeno. Además, nos comprometimos de antemano a proporcionar los resultados a las empresas que colaboraran. La investigación se divide en cinco capítulos. Obviando la introducción, el capítulo segundo analiza y delimita la problemática del sector. En el tercer capítulo se analizan los conceptos de retribución y compensación y se explica cómo se está gestionando esta herramienta en el marco de las nuevas tecnologías. Después, el cuarto capítulo muestra los datos y conclusiones obtenidos de la encuesta. Y, finalmente, en el quinto, extraemos unas conclusiones generales y realizamos una propuesta de actuación.

2. EL SECTOR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

1. Definición.

El sociólogo especializado en la sociedad de la información, Manuel CASTELLS ha incluido dentro de las Nuevas Tecnologías de la Información (TI o IT) las siguientes:

«Entre las tecnologías de la información incluyo, como todo el mundo, el *conjunto convergente* de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y *software*), las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica. Además, a diferencia de algunos analistas, también incluyo en el ámbito de las tecnologías de la información la ingeniería genética y su conjunto de desarrollos y aplicaciones en expansión»¹.

En el presente estudio, no obstante, el sector de las tecnologías de la información se ve reducido, ya que generalmente tanto la ingeniería genética como la radio y televisión (los *mass media*) no se incluyen en este sector de actividad.

Según la agrupación sectorial ANIEL el «hipersector» de las tecnologías de la información queda definido por:

«Actividades de investigación, desarrollo, fabricación, integración, instalación, comercialización y mantenimiento de componentes, subconjuntos, productos y sistemas físicos y lógicos, fundamentados en la tecnología electrónica, así como en la explotación de servicios basados en dichas tecnologías, la producción y difusión de contenidos soportados electrónicamente y las aplicaciones de Internet»².

Otra enumeración de actividades del sector es la realizada por Gonzalo SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, Catedrático de Estructura Económica de la Universidad San Pablo-CEU³: (1) Ramas manufactureras: fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos, fabricación de hilos y cables eléctricos, fabricación de válvulas, tubos y otros componentes, fabricación de transistores de radio-difusión, fabricación de aparatos de recepción de televisión, radio, vídeo y teléfonos, fabricación de equipos e instrumentos de precisión y fabricación de equipos de control de procesos industriales. (2) Ramas de servicios: comercio al por mayor de maquinaria de oficina y equipos, alquiler de maquinaria y equipos (incluyendo ordenadores), telecomunicaciones y actividades informáticas.

A esta lista habría que añadir los servicios de comercio electrónico y los contenidos en *Internet*. Es decir, el mundo de *Internet* se divide entre⁴: (1) Infraestructura (*Internet infrastructure*) –Fabrican productos y proporcionan servicios que ayudan a construir la infraestructura de *Internet*. Son empresas de telecomunicaciones y fibra óptica, *hardware* para el acceso a redes y equipo para la proliferación de comercio electrónico a través de *Internet*. Es una capa cuyo crecimiento se irá moderando a medida que la población mundial vaya teniendo acceso a la red y el resto de las capas vayan teniendo más peso en el mercado de *Internet*. Aun así, representa el 45% de los ingresos en este mercado. (2) Aplicaciones (*Internet applications*) –Desarrollan productos y servicios para funcionar en la infraestructura de la capa anterior y hacen tecnológicamente posible las actividades comerciales

¹ CASTELLS, M., 2000, vol. 1, p. 56.

² ANIEL, 2000, p. 14.

³ SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, G., 1999.

⁴ www.commercenet.org.

on-line. Además de aplicaciones informáticas, este segmento también incluye el capital humano (consultoría). Las consultorías y las empresas desarrolladoras de aplicaciones de *software* han sido las que mayor crecimiento han experimentado, lo que indica que las organizaciones cada vez incorporan más a sus planes estratégicos la herramienta de *Internet*.

La expresión «tecnologías de la información» es amplia, ya que abarca el conjunto de las tecnologías (productos y procedimientos) que se utilizan para procesar, memorizar, almacenar, y transmitir informaciones de diversa naturaleza, comúnmente bajo la forma de datos. Los componentes tradicionales de la Informática –*Hardware*, *Software*, Servicios y Consumibles– forman parte de un agregado que se completa con las Telecomunicaciones. Entre ambos, existen dos zonas de contacto, que son el *Hardware* de Comunicaciones y los Servicios de Valor Añadido.

Por lo tanto, siguiendo la definición de SEDISI y el Ministerio de Ciencia y Tecnología, además de los criterios de ANIEL, el sector está compuesto por: (1) las telecomunicaciones y los componentes; y (2) la informática y los servicios de valor añadido. A ellos, deberíamos añadir las empresas de contenidos y de comercio electrónico (*e-business*). El sector, por tanto, queda definido como se presenta en el siguiente cuadro:

INDUSTRIA	SERVICIOS	INTERNET
<ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones <ul style="list-style-type: none"> – Fijo – Móviles – Datos – Satélites – Cable • Componentes <ul style="list-style-type: none"> – Microelectrónica – Optoelectrónica • Instaladores 	<ul style="list-style-type: none"> • Informática <ul style="list-style-type: none"> – <i>Hardware</i> – <i>Software</i> – Servicios • Servicios de Valor Añadido/ Consultoría Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio Electrónico/<i>E-Business</i> • Contenidos/Buscadores Portales

2. Las grandes cifras del sector.

Según los datos de ANIEL ⁵, el «hipersector» de electrónica y telecomunicaciones, también denominado de tecnologías de la información, alcanzó un valor de mercado en 1999 la cifra de 8.750 millones de pesetas, de los cuales 5.290.000 millones de pesetas han correspondido a empresas vincula-

⁵ ANIEL, 2000.

das a ANIEL. El hipersector ha proporcionado un empleo directo de más de 300.000 puestos de trabajo, de los cuales 130.000 pertenecen a empresas asociadas a ANIEL.

El informe de SEDISI ⁶ nos indica unas cifras de facturación en 1999 (incluye sector informático –*hardware, software* y servicios–) de 1.879.000 millones de pesetas. El incremento del volumen de empleo en este sector ha sido espectacular, de 1995 a 1999 ha sido de un 57,43%, llegando a un número total de empleados de 76.933. Además, el saldo neto de empleo, según SEDISI, en 1999 ha sido de 8.174 puestos de trabajo (posteriormente profundizaremos). Lo que supone una interesante aportación del sector informático al proceso de creación de puestos de trabajo de la economía española, que ha sido de 700.000 empleos.

El sector global de las tecnologías de la información ya desde los años 80 es el sector más dinámico de la economía española. Tal como señala Gonzalo SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, este sector implica un 13% de la creación de empleo total del país. Aunque luego se ampliará este tema, sólo apuntar como dato significativo procedente de ANIEL, el enorme esfuerzo que se realiza en este sector en Investigación y Desarrollo (I+D). El gasto en I+D de este sector representa el 40% de la totalidad de la inversión que se efectúa en el ámbito privado.

El impacto del crecimiento del «hipersector» de las tecnologías de la información en el contexto global de la economía española no sólo es de dimensiones, es también cualitativo, en el sentido que introduce importantes cambios en las estructuras económicas de España. La repercusión trasciende lo económico, alcanzando a la vida de los ciudadanos y a la sociedad en su conjunto. Se configura un escenario de presente y todavía muy por desarrollar en el futuro, que es «la nueva economía» entretejida por *Internet*.

3. El empleo en el sector.

Según el informe de ANIEL, los sectores de más peso son: (1) **Telemática**. Comprende la fabricación de infraestructuras y equipos de telecomunicaciones, de equipos y servicios informáticos. Supone el 26% de la cifra de negocio. (2) **OPST (Operadores y Proveedores de Servicios de Telecomunicaciones)**. Incluye servicios portadores y telefonía, servicios móviles, transmisión y comunicación de datos, servicios de telecomunicaciones por cable y servicios de valor añadido. Comprende el 55% de la cifra de negocio del sector.

En total, ambos concentran 3/4 partes del total del sector de las telecomunicaciones y tecnologías de la información. Igualmente, el volumen de empleo que ocupan estos dos subsectores, alcanza el **87%** del total (OPST = 61% y telemática = 26%). El crecimiento del empleo en el subsector de la telemática (21%) está ocasionado por el auge espectacular de la industria de las telecomunicaciones (sobre todo debido a la explosión de la telefonía móvil), lo cual se traduce en una expan-

⁶ Ministerio de Ciencia y Tecnología-SEDISI, 2000.

sión del empleo de un 30%. Por su parte, el subsector OPST ha incrementado el empleo directo en un 3%, rompiendo la tónica de destrucción de empleo en los ejercicios anteriores. El proceso de reestructuración de empleo del operador principal se ha visto compensado con la creación de puestos de trabajo de los nuevos operadores.

Según SEDISI, del año 1995 al año 1999, el incremento del empleo en el ámbito de la información y los servicios ha sido de un 57,43%, siendo en el último ejercicio (1998-99) de un 11,89%. Paralelamente, el volumen de negocio del sector ha tenido un crecimiento espectacular en la década de los 90, con un incremento del 113,10%. Estamos en presencia de un sector con una alta capacidad de generación neta de empleo, con la creación de 864 puestos nuevos en 1999. De todos modos, ciertos datos constatan la enorme volatilidad del sector que se traduce en continuos vaivenes en cuanto a creación y destrucción de empleo. Y es que la vertiginosa expansión del sector también conlleva importantes tensiones laborales. En el año 1999, se ha producido una desaceleración de las nuevas contrataciones (- 9,9% respecto a 1998) y una aceleración de las bajas 16,46%.

La generación neta de empleo en el sector se ha basado en la contratación de no titulados (19,83%), frente al escaso crecimiento de incorporaciones de titulados (6,26%). Aun así, nos encontramos en un sector con un perfil predominante de alta cualificación profesional (1999: 55,6% de titulados frente al 44,4% de no titulados). Por tanto, constatamos que éste es un mercado laboral de oferta en el que existe una escasez de personal cualificado. Dato harto conocido que se ha convertido en una de las cuestiones clave en la gestión de recursos humanos.

El gasto total en personal en el año 1999 asciende a 420.327 millones de pesetas. Esto supone un incremento de un 16,42% respecto al año 1998, e implica algo más de 1/5 parte de la facturación total del sector (22,37%). Este incremento de gasto está provocado básicamente por el aumento considerable de los salarios, que son un 80% del montante total y han aumentado en un 18%. El coste medio por empleado en 1999 fue de 5.845 millones (8,09% como incremento del coste medio por empleado).

El área funcional con mayor peso, en cuanto al empleo del sector, es la producción de *software*, con un 40% de la totalidad de los trabajadores. Las áreas funcionales más dinámicas en la creación de empleo han sido las siguientes: (1) Comercial y *Marketing*: 16,17%, lo que refleja la importancia que está adquiriendo la orientación al cliente en el sector. (2) La producción de *software*: 13,30%, refleja la importancia de *Internet* como plataforma de nuevos servicios. (3) Consultoría: 10,54%. (4) Dirección y *Staff*: 13,33%, lo que constituye un síntoma de la creación de empresas en el sector. (5) Merece especial mención el crecimiento que está teniendo en este sector el área de I+D: 17,27%. Es una manifestación de la necesidad que tienen las empresas de innovar en un mercado muy competitivo en los que se busca constantemente la diferenciación respecto a los demás para captar más cuota de negocio. Volviendo a los datos del informe de ANIEL, un 6% del personal empleado en esta área está dedicado a tareas de I+D. El gasto en I+D del subsector de OPST ha crecido un 13% ascendiendo a 30.000 millones de pesetas de los cuales un 59% se orienta al personal (1.100 personas). La inversión en Investigación en el sector de las TI supone un 40% de la totalidad de la inversión privada que se hace en España, y un 20% del gasto total nacional.

El empleo cualificado se concentra en la producción de *software*, un 45,85%, y el área funcional más cualificada es la consultoría, donde un 87,8% de los ocupados en este segmento son titulados. La tasa de rotación (altas +bajas/número de empleados al principio del ejercicio), se ha atenuado en 1999, aunque sigue siendo una característica fundamental del sector. Existe una tendencia a la contratación con perspectiva de estabilidad laboral (un 75,33% de los empleados en el sector tienen contrato fijo).

4. Tendencias de futuro.

La Sociedad de la Información y el sector asociado a la misma en 1998 producía el 5% del Producto Interior Bruto de la Unión Europea. Entre 1995 y 1997 se crearon 300.000 empleos en la Unión Europea en este sector, y hay muchos no cubiertos, porque se calcula que 500.000 puestos de trabajo no se ocuparon sólo en el ámbito de la informática. En el mismo informe del que se extraen estos datos ⁷, la Unión Europea prevé un aumento del empleo en los siguientes campos: (1) La telefonía móvil, donde se calcula que podrían crearse 150.000 empleos en toda Europa. (2) El uso de *Internet* y el comercio electrónico, ya que la Unión Europea está retrasada respecto a los Estados Unidos. (3) El sector Audiovisual tiene unas expectativas de crecimiento del 70% entre 1995 y el 2005, lo que supondrá cerca de 300.000 puestos de trabajo. (4) Finalmente, la escasez mencionada de informáticos (500.000 en 1998) se agravará y se prevé un aumento hasta 1.2 millones en el 2002.

Además, Europa envejece y «en los próximos 12 años habrá 3 millones menos de nuevas entradas en el mundo laboral y (...) el número de personas mayores de 50 años aumentará en 9.6 millones» ⁸. La Unión Europea, por lo tanto, se muestra plenamente convencida de la importancia del sector y de su potencial para generar empleo.

Esta situación ha producido una bonanza y una inflación de las empresas «.com» en bolsa, que al final ha desembocado en un desplome de su valor bursátil. En Estados Unidos, se ha producido, o se ha anunciado, el despido de 400.000 personas. En Europa «los recortes han afectado ya a casi 50.000 empleados, la mayoría de ellos vinculados con las nuevas tecnologías y principalmente con los sectores de telefonía y servicios informáticos» ⁹. Sin embargo, no parece que sea una situación de crisis severa, pues se trata más bien de un frenazo en el consumo por saturación del mercado y de una desaceleración del sector, que estaba marchando a un ritmo altísimo. Es una situación normal de mercado, según los analistas Juan IRANZO y José BAREA ¹⁰.

Respecto a España, comentan los mismos analistas, parece que los efectos no serán severos porque: (1) La expansión de las nuevas tecnologías en España ha sido más moderada. (2) El merca-

⁷ Comisión Europea, 1998.

⁸ Comisión Europea, 1998, p. 16.

⁹ *ABC Economía*, 22 de abril de 2001, p. 8.

¹⁰ *ABC Economía*, 22 de abril de 2001, pp. 8-9.

do de trabajo es más rígido y el despido es caro, por lo que se ha contratado más moderadamente. (3) Además, la tasa de crecimiento española es superior al 3%, lo que nos sitúa muy bien frente a otros países de la Unión Europea.

La situación en España se caracteriza por ¹¹: (1) Insuficientes inversiones en nuevas tecnologías por parte de las empresas, y concretamente por las PYMES. (2) Existencia de importantes barreras jurídicas y administrativas a la creación de empresas y a la introducción de nuevos productos y servicios. Hay que reducir al máximo la burocracia, ya que este sector es mucho más dinámico que la administración, y ésta no está adaptada a los ritmos de creación de empresas. (3) Elevadas disparidades regionales y personales en la penetración de las nuevas tecnologías. Desde una penetración de *Internet* de un 12,8% en Cataluña o del 11,2% en Madrid, hasta un 3,9% en Cantabria o del 3,4% en Extremadura. Dentro de las clases sociales hay también grandes disparidades: desde un 31,2% en las clases medias, hasta un 29,4% en las clases altas o el 1,6% de las clases bajas. (4) Altos costos de acceso a las nuevas tecnologías. A pesar de la liberalización del sector, las tarifas no han sufrido un cambio drástico. Es un proceso en el que estamos inmersos, ya que España todavía tiene unas tarifas muy altas en relación a la renta.

La Asociación de Electrónica, Informática y Telecomunicaciones del País Vasco (GAIA) junto con la consultora IDC (*International Data Corporation*) han revisado los datos de su prestigioso informe sobre la demanda de profesionales de las nuevas tecnologías de la información, a la luz de los últimos acontecimientos. En líneas generales, se mantiene el déficit estructural de profesionales, pese a que la economía en el sector parece normalizarse ¹². En el informe revisado se prevé un déficit de 4.000.000 de profesionales cualificados en todo el mundo para el año 2004. En el año 2000 el déficit fue de 2.240.000 profesionales, de los cuales 1.232.000 corresponde a Europa, 843.000 a Estados Unidos, 150.000 a Japón, China y Corea del Sur, y 15.000 a Australia.

Del mismo modo, parece que el Comercio Electrónico tiene grandes perspectivas de crecimiento a medio y largo plazo ¹³. Este año el Comercio Electrónico moverá 550.000 millones de dólares (100 billones de pesetas). Estados Unidos parece estar a la cabeza de todo el comercio mundial. «Tiende a existir un consenso generalizado de que Europa va entre dos y tres años retrasada con respecto a Estados Unidos en todo lo referente a *Internet*, por lo que se espera el "boom" en el Viejo Continente para dentro de dos años, ya que el pasado año fue el del repunte en Estados Unidos tras un período de incertidumbre» ¹⁴. En Iberoamérica el retraso es de cinco años. En líneas generales, todas las previsiones son optimistas y ahora se ha pasado del «crecimiento a toda costa» al «vender o no vender».

Asimismo, se debe diferenciar entre las empresas consolidadas de las «start-up» que surgieron al hilo del «boom» de *Internet*. Las primeras parecen resistir la «crisis» en buenas condiciones,

¹¹ SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, G., 1999.

¹² *El País de los Negocios*, 19 de abril de 2001, p. 38.

¹³ *ABC Economía*, 29 de abril de 2001, pp. 4-11.

¹⁴ *ABC Economía*, 29 de abril de 2001, p. 5.

aunque reduciendo algo sus plantillas, mientras que las segundas están teniendo verdaderos problemas en muchos casos. En general, parece que en Europa el frenazo de las empresas de la nueva economía tendrá una repercusión menor precisamente por nuestro mayor retraso en la implantación de las nuevas tecnologías. En la Unión Europea será un sector generador de empleo a largo plazo y un importante motor de la actividad económica.

No obstante, para que el sector sea un motor económico y generador de empleo en España, se han de superar las siguientes barreras según Gonzalo SANZ-MAGALLÓN ¹⁵: (1) Establecer marcos regulatorios que fomenten las inversiones empresariales en las nuevas tecnologías. La inversión en infraestructuras de telecomunicaciones en 1998 ascendió a 515.000 millones de pesetas, de las cuales el 59% correspondió a Telefónica. (2) Asegurar que todas las regiones y estratos sociales tengan acceso a las nuevas tecnologías (3) Llevar a cabo acciones encaminadas a adecuar la oferta de cualificaciones a la demanda del mercado de trabajo, creando estudios adaptados a esta necesidad, y fomentando planes de estudios acorde con la demanda. (4) Incentivar con medidas fiscales o de otro tipo, que las empresas hagan inversiones en nuevas tecnologías, además de invertir en planes de formación permanente de sus empleados.

5. Conclusiones parciales: el estado del sector y su problemática.

Estamos en un sector de la economía cuyo impacto va más allá de lo económico. Trasciende a la sociedad y a la propia vida cotidiana. Como puntos fuertes del sector podemos decir:

- **Es un sector con alta capacidad de generación de empleo.** El vertiginoso crecimiento del sector ha supuesto una modificación sustancial de las estructuras sociales y económicas a nivel global. Una herramienta como *Internet* supone y supondrá una **alteración cualitativa de las estructuras y estrategias de las empresas**, así como las relaciones que se establezcan entre ellas y el propio mercado.
- Como consecuencia de la **gran demanda de personal cualificado**, se están desarrollando diferentes acciones desde instituciones públicas y privadas, encaminadas a intentar compensar ese déficit de mano de obra cualificada. Implica una reorientación de las estructuras educativas, fomentando un mayor grado de conexión del mundo educativo con el mundo laboral, fenómeno que hasta el momento se ha producido de un modo muy puntual.
- El sector posibilita una **globalización de mercados**, creando posibilidades de empleo y negocio en unas dimensiones que hasta hace poco eran impensables.
- La masiva incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos de las empresas permite la automatización de las tareas más simples, quedando **el trabajo intelectual**

¹⁵ SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, G., 1999.

e intangible como valor diferenciador de unas empresas frente a otras. Este nuevo perfil del «trabajador del conocimiento» requiere unas nuevas técnicas de gestión, entre ellas una nueva filosofía de retribución, basada en la contribución personal del individuo, más que en el puesto de trabajo en sí.

- La gran competitividad que existe en el sector exige a las empresas un esfuerzo continuo por captar mayor cuota de mercado, lo que conlleva la necesidad de que todos y cada uno de los empleados de las mismas estén más orientados a las necesidades del cliente. **Eso favorece una mayor innovación, creatividad y progreso, tanto en el bienestar social como en el avance tecnológico.**
- Este nuevo contexto de mercado exige **un trabajador no tanto especialista, sino polivalente y flexible.** Un técnico, ya no es sólo un experto en su materia, sino que ahora tiende a ampliar sus funciones y responsabilidades, adquiriendo otras habilidades de gestión, de visión de negocio, de orientación al cliente o de dirección de equipos. **El concepto de puesto de trabajo se va diluyendo en favor del concepto de rol.** Esto exige unas nuevas estrategias y técnicas para los responsables de Recursos Humanos en el marco de unas estructuras cada vez más planas y descentralizadas.

Como puntos débiles del sector podemos enumerar los siguientes:

- Existe una **gran volatilidad de empleo**, concretamente en el sector de *Internet*, lo que supone una **falta de compromiso fehaciente del personal con su empresa.** Esto condiciona los instrumentos de retención de las empresas a todos los niveles. La volatilidad en las empresas de *Internet* es consecuencia de que no se han hecho proyectos empresariales sólidos, sino que se ha buscado la realización de negocios para obtener una rentabilidad a corto plazo.
- Existen unas enormes **dificultades para comprometer al personal con los objetivos de la organización**, lo cual viene demostrado por la **alta tasa de rotación** externa que hay en el sector.
- Estamos en un sector que posee una **acuciante escasez de mano de obra cualificada.** Se generan más puestos de trabajo que profesionales hay en el sector. Por ello las empresas se ven obligadas a ofrecer paquetes integrales de compensación (no sólo retribución en metálico), lo más atractivos posible. Esto puede conllevar a que los criterios de competitividad externa se prioricen sobre los de equidad interna. Todo ello desemboca en una **alta inflación salarial.**
- **La alta innovación tecnológica del sector provoca que el personal tenga que estar adaptado a tales cambios.** Esto supone que las personas busquen su propio desarrollo profesional y personal. La empresa tiene que dar los medios, pero hoy en día es el empleado el responsable de su propio proyecto profesional.

3. PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS EN EL SECTOR DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: ESTUDIOS PREVIOS Y ASPECTOS TEÓRICOS

1. ¿Qué se está pagando?: tendencias en política retributiva.

Siguiendo los criterios de CEINSA ¹⁶, *la retribución puede ser definida como la compensación económica directa e indirecta*; es decir, tanto los componentes extrínsecos que tienen valor en el mercado y se reciben directamente de la empresa (salarios, bonos...), como los elementos extrínsecos que tienen valor de mercado, pero que el empleado recibe indirectamente de la empresa (seguro de vida, comedor de empresa...).

Así definida, *la retribución sería una parte de la compensación total*. Podemos definir la *compensación total* como «todo lo que el empleado percibe que tiene valor y es resultado de la relación con la empresa» ¹⁷. Es decir, además de la retribución, tal y como se ha definido antes, encontraríamos una serie de elementos no económicos, que no tienen valor en el mercado, y que, sin embargo, compensan al empleado. Entre ellos podemos citar la flexibilidad horaria, el teletrabajo...

Este esquema global queda completado entendiendo que tanto los elementos económicos como los no económicos pueden ser percibidos como una compensación de modo subjetivo u objetivo. El sueldo es percibido como compensación objetivamente y la pertenencia a la empresa, por ejemplo, lo sería subjetivamente. No obstante, el sueldo tiene una componente subjetiva, ya que también puede ser percibido como compensatorio o no compensatorio por el individuo en función de sus circunstancias.

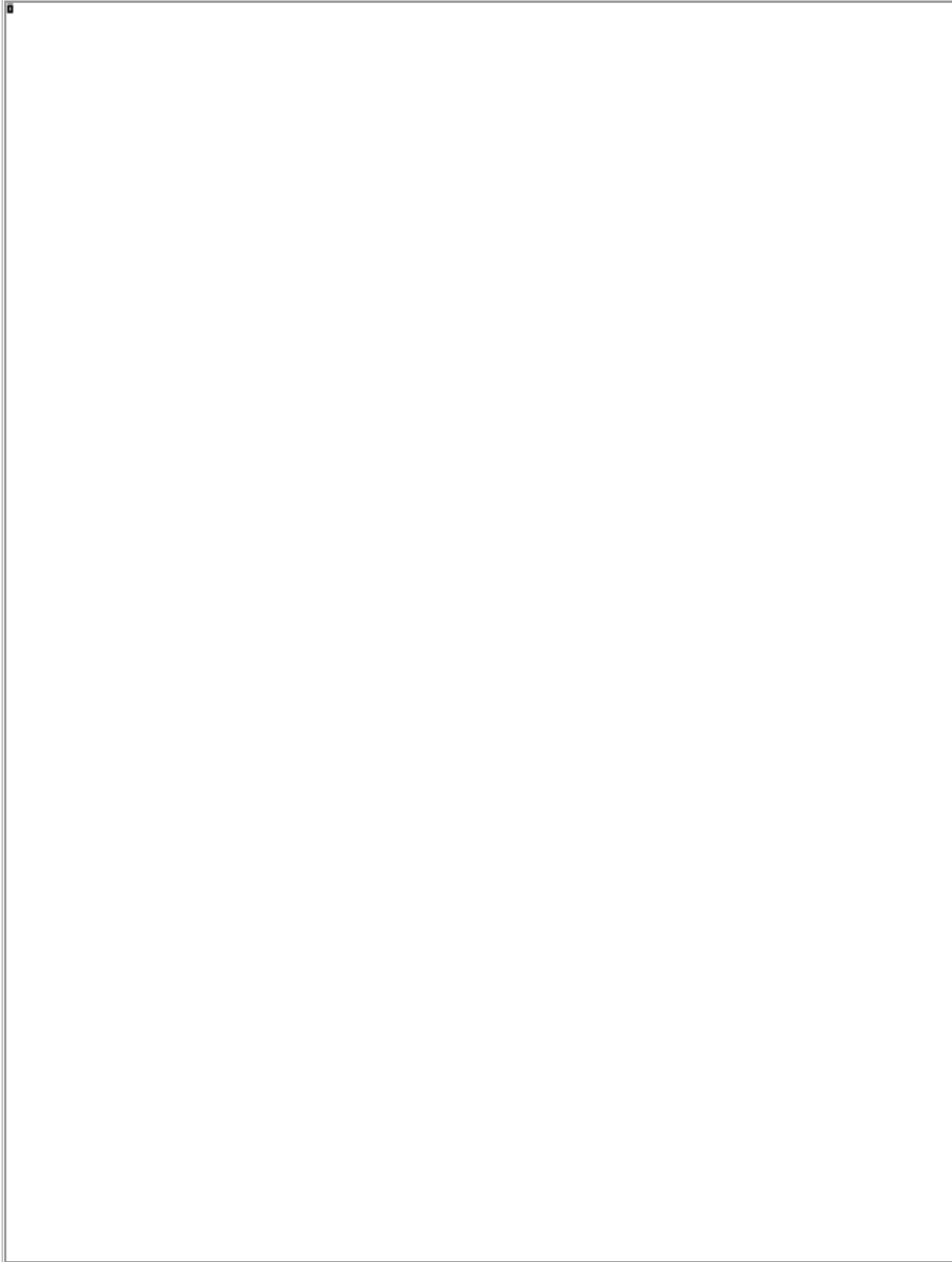
Un modelo de compensación total puede ser el que presenta Michael ARMSTRONG, que condensa todas estas variables (los elementos económicos y no económicos) dentro de la estrategia de empresa ¹⁸:

¹⁶ CEINSA, 1999, pp. 5II-9II.

¹⁷ CEINSA, 1999, P. 6II.

¹⁸ ARMSTRONG, M., 1999, p. 5.

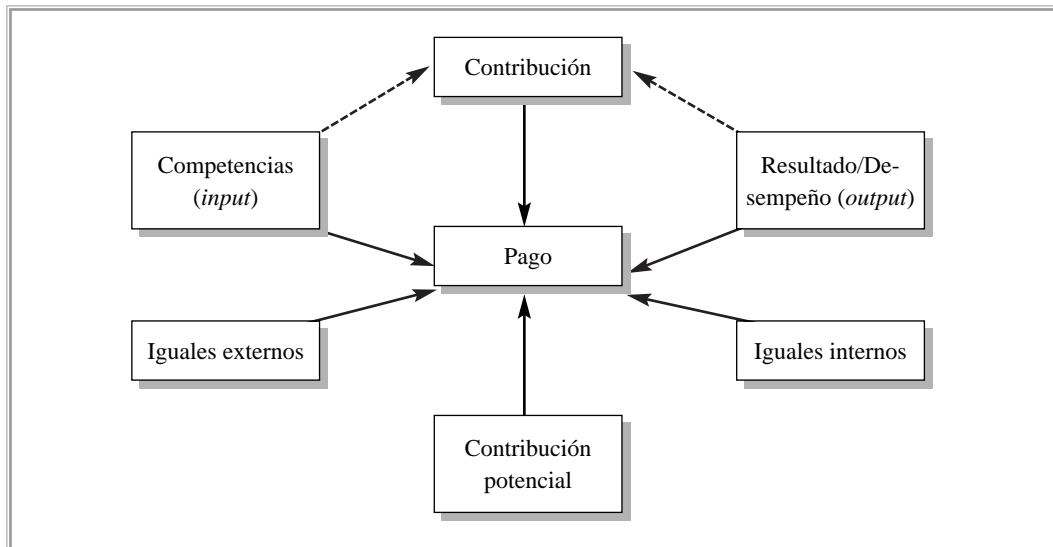
Modelo de Compensación Total de Michael ARMSTRONG.



Los criterios básicos de toda política retributiva son los conceptos o elementos que por los cuales se está retribuyendo al trabajador. Básicamente son ¹⁹: (1) El nivel de responsabilidad. Consiste en identificar el puesto y medir el nivel de responsabilidad para establecer una escala salarial en cada nivel. (2) Pagar el desempeño. Con este mecanismo se trata de combinar el nivel de responsabilidad con el desempeño. Se usan dos herramientas: los índices de equidad y las matrices de incrementos. (3) Pagar la consecución de objetivos individuales y colectivos. Está ligado a la dirección por objetivos (DPO). (4) Pagar las competencias. Se pasa de apreciar el desempeño, que es una salida o *output*, a las competencias del individuo, o entradas a la organización (*inputs*).

En general, se puede argumentar que se pagan dos conceptos bien diferentes: el puesto y el individuo. El primero de estos conceptos es más clásico, mientras que el interés en el individuo se está desarrollando en la actualidad como un medio de vincular la retribución a los mecanismos motivadores y a la marcha de la empresa. El nivel de responsabilidad entraría dentro de la primera categoría, mientras que el desempeño, los resultados o las competencias son propias del individuo que ocupa el puesto.

El nivel de pago del puesto viene dado por los niveles de equidad interna y externa, y por criterios de mercado. Mientras que los aspectos individuales de la retribución serían los siguientes ²⁰:



Las tendencias de futuro en el campo de la retribución, según Michael ARMSTRONG, son las siguientes ²¹:

¹⁹ HAYGROUP, 1999, pp. 1.112-1.117.

²⁰ Tomado de ARMSTRONG, M., 1999, pp. 17-18.

²¹ ARMSTRONG, M., 1999, p. 20.

DESDE	HASTA
Trabajos y estándares de trabajo estrechamente definidos.	Roles genéricos más amplios –énfasis en las competencias y en el desarrollo continuo–.
Sistemas de evaluación inflexibles midiendo el puesto, se recompensa la conducta no adaptativa, la construcción de imperios y el refuerzo del encasillamiento en el puesto.	Procesos de evaluación de trabajos flexibles que midan el valor añadido por la persona al rol, frecuentemente dentro de grupos de trabajo.
Estructuras de pago jerárquicas y rígidas en las que la única forma de progresar es el ascenso. Enfoque en la próxima promoción.	Estructuras de pago en bandas salariales anchas donde el énfasis se sitúa en flexibilidad, el pago como desarrollo de carrera y la mejora continua. El enfoque está en el próximo cambio.
Énfasis en la paga vinculada al individuo.	Más enfoque en la actuación del grupo a través de la paga basada en el grupo.
Consolidación de las recompensas en el sueldo base.	Más énfasis en la paga «de riesgo».

Este esquema muestra los principales cambios que se están produciendo en la gestión de los sistemas retributivos. En líneas generales, se está pasando de considerarlos un *coste empresarial* (que lo es y como tal ha de ser mantenido bajo control), a considerarlo un *elemento dinamizador* de la gestión de recursos humanos.

La gestión de la compensación, según Victoria GISMERA de *Watson Wyatt*²², se está convirtiendo en una herramienta estratégica para los responsables de recursos humanos por dos dimensiones: (1) como factor de motivación, compromiso y retención para el personal de la empresa y (2) como impacto directo sobre la cuenta de resultados de la empresa, es decir, conceptualizar la retribución como una inversión de la cual obtener un retorno.

Las fórmulas de retribución que se están desarrollando tienden a buscar un mayor grado de flexibilización, de tal manera que se puedan reducir los costes salariales fijos. Dicho de otra manera, la tendencia consiste en implantar una retribución más productiva, en la que la parte variable adquiera mayor relevancia y esté más vinculada a los resultados del negocio. Es decir, no importa incrementar los sueldos debido a las grandes sumas en incentivos variables si éstos se pueden autofinanciar a partir de unas buenas cifras en facturación, productividad, beneficios...

Según Victoria GISMERA, los cambios que se están produciendo en la gestión de las retribuciones se centran en los siguientes aspectos:

²² GISMERA, V., 2000.

- Se está concediendo mayor importancia a los resultados de grupo o de equipo, frente a los resultados individuales, a la hora de diseñar incentivos de retribución variable. (Más adelante incidiremos en los aspectos psicológicos de la retribución).
- Se consideran todos los niveles organizativos como activos generadores de resultados de negocio. Los planes de recompensa ya no sólo se circunscriben a los directivos.
- La participación en la propiedad de la empresa mediante *las stock options* es una estrategia retributiva por desarrollar que busca la fidelización del empleado a largo plazo y orienta su desempeño laboral hacia una visión «macro» del negocio.
- La gestión individualizada de la retribución cada vez es más importante. En ese sentido, los planes retributivos a la carta adecuados a las necesidades personales y familiares del empleado, se están configurando cada vez más como un instrumento valioso de retención de los profesionales más cualificados. Es fundamental que el empleado perciba el valor personalizado que se le atribuye a través de la compensación integral.
- Un mayor uso de los estudios de mercado salarial a la hora de tomar decisiones en el campo retributivo. Los criterios de competitividad externa con el objeto de diseñar paquetes retributivos atractivos resultan básicos.

Gestionar los sistemas retributivos desde el punto de vista de los recursos humanos tiene los siguientes objetivos ²³: atraer buenos profesionales, retener selectivamente a los empleados más valiosos, estimular el rendimiento individual y colectivo, fomentar la adhesión de las personas a la empresa, favorecer la adquisición y desarrollo de capacidades, incrementar la satisfacción y la calidad de vida laboral, y difundir valores corporativos.

2. Cómo se está retribuyendo en el sector.

La aparición de las nuevas tecnologías de la información produce un nuevo fenómeno dentro de la gestión de recursos humanos. Así, según José Manuel GIL, «este fenómeno consiste en que los criterios de recursos humanos usados tradicionalmente, dejan de ser válidos y se impone otro tipo de criterios nuevos que, no pocas veces, ocasionan crisis al tener que convivir con los criterios clásicos que, para otro tipo de puestos de trabajo, siguen siendo válidos» ²⁴.

Según el mismo autor, los principales cambios en el mercado de trabajo son: (1) Se pasa de un mercado de gran oferta de personal no cualificado, a uno de demanda de personal altamente cualificado. (2) Se produce un aumento en la rotación, debido a que las empresas luchan por el personal cualificado. Por lo tanto, se genera una inflación salarial, fruto del propio mercado, y una inflación de las categorías, es decir, que los candidatos exigen categorías superiores a las que realmente

²³ CEINSA, 1999, pp. 12II-17II.

²⁴ GIL, J. M., «La gestión de recursos humanos en puestos de nuevas tecnologías», en AA.VV., 1990.

les correspondería. (3) Dificultades en la selección, que hacen que las empresas tengan que ir a buscar a los candidatos mediante *head-hunters*, *mailings*, *job-fairs* (fórum de empleo)...

Para soslayar estos problemas, la empresa responde a los cambios del entorno económico. Estos cambios son: (1) La cultura busca la satisfacción como objetivo. (2) Se pasa de un nivel «higiénico» a uno «motivador», y de la gratificación inmediata a la inversión de futuro. Aumentan los contenidos de los puestos de trabajo. (3) La empresa tiene que atraer al candidato, ya que éste posee mayor capacidad de elección. (4) Finalmente, recursos humanos se convierten en un elemento estratégico que forma parte del consejo de dirección. Se pasa del derecho a las humanidades y se convierten en gestores del cambio.

Para José MOREJÓN, consultor de *Watson Wyatt*, el sector de las telecomunicaciones (una parte del marco de las nuevas tecnologías de la información), presenta diferencias respecto a los demás. «En líneas generales el sector se está caracterizando por pagar por encima de la media. (...) La diferencia salarial respecto al resto de sectores se puede situar en torno a un 25 por 100 para los Directores de Ventas y Márketing, pasando por un 35 por 100 para los Directores de Servicio al Cliente y Directores de Logística, hasta llegar cerca del 50 por 100 para los Directores de Desarrollo de Negocio»²⁵.

Además, no sólo la parte fija es más alta, sino que también lo es la variable:

TELECOMUNICACIONES		OTRAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Servicios al cliente • Logística • Desarrollo de negocio 	30%	17%	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Finanzas • Márketing
<ul style="list-style-type: none"> • Márketing 	40%	20%	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Servicio al cliente • Desarrollo de negocio

Mantiene que el perfil del empleado a retener se caracteriza por poseer un alto potencial, la edad oscila entre 30 y 35 años, poseer al menos 6 años de experiencia en telecomunicaciones y una gran capacidad analítica a la hora de tomar decisiones.

Sus recomendaciones para conseguir una política retributiva que retenga a los empleados son: (1) Ofrecer formas no dinerarias de retribución: flexibilidad horaria, programas de reconocimiento,

²⁵ MOREJÓN, J., 2000, p. 80.

calidad del proyecto empresarial o empleabilidad, es decir, seguridad en posibilidad de empleo. (2) Crear una «retribución a la carta» o una estructura salarial paralela. (3) Preguntar, en todo caso, al interesado.

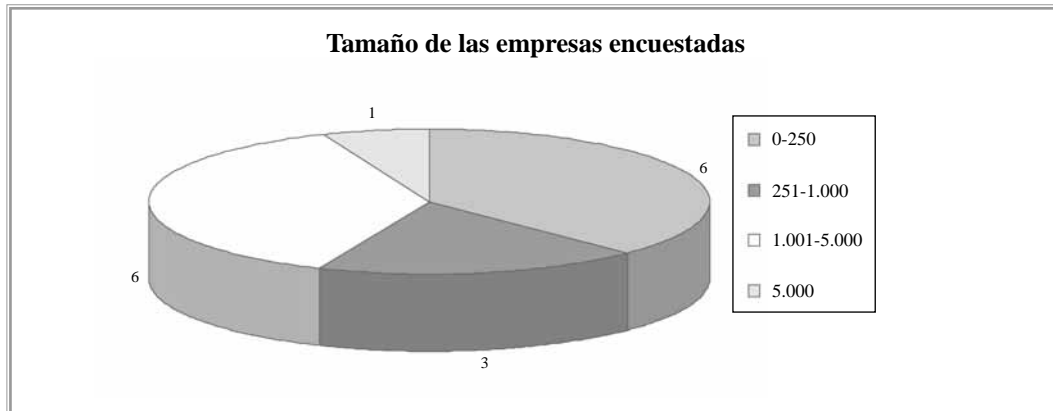
Además, pese a los problemas que han tenido las empresas «.com», las previsiones de aumento salarial para las telecomunicaciones, *Internet* y la informática son del 7,5% de aumento salarial medio, y en consultoría del 6,5% ²⁶.

A nivel de directivos la cosa no mejora, ya que según la consultora *RH asesores* ²⁷, existe una escasez de directivos. La relación de profesionales demandados y ofertados ha pasado de ser de 1/3 en 1999 a 1/6 en el año 2000. Es decir, en 1999 por cada directivo que se encontraba en el mercado, había tres puestos a cubrir, mientras que en el año 2000 eran seis los puestos vacantes.

4. ENCUESTA SOBRE PRÁCTICAS RETRIBUTIVAS EN EL SECTOR ESPAÑOL DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

1. Resultados de la encuesta.

La muestra de la encuesta se compone de 16 empresas del sector de las nuevas tecnologías de la información ²⁸. Se clasifican como sigue:



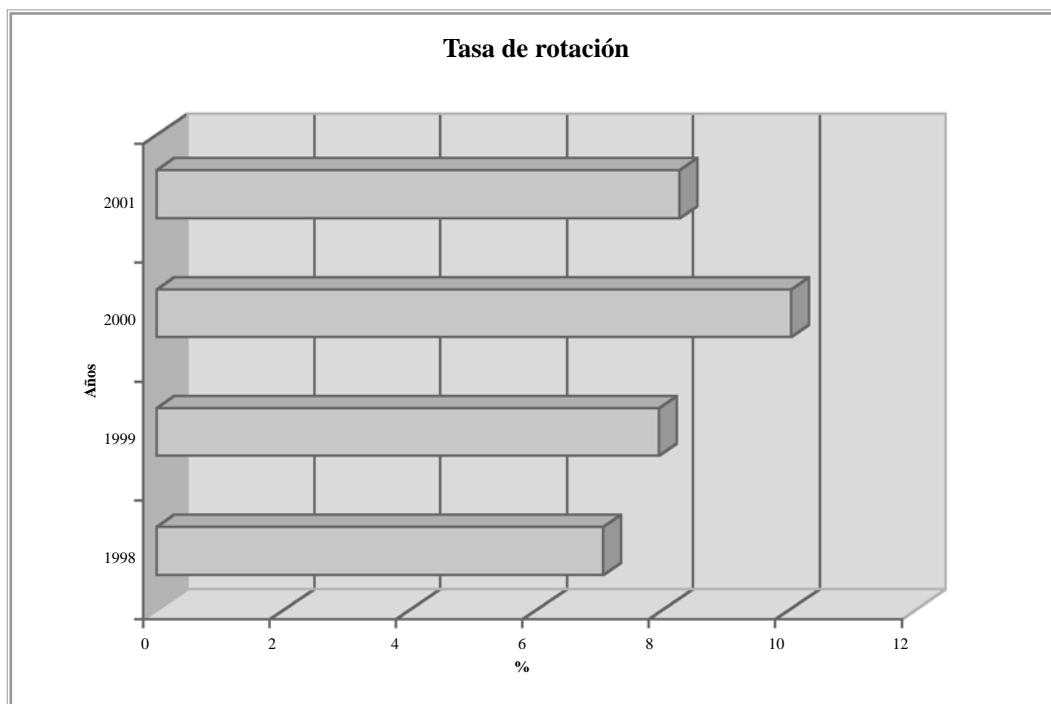
²⁶ MOLINERO, E., en *www.expansion.com*.

²⁷ ESPINOSA, J., «Sueldos 5 Estrellas», en *El País de los Negocios*, 26 de noviembre de 2000.

²⁸ IBM, Metropoli2000, ENDESA NETFACTORY, CALS, TELEFÓNICA Data, AMENA, TOSHIBA, AMADEUS, AIRTEL, ORACLE, AUNA, INDRA, HP, LANDATA-PAYMA, AMPER, ERICSSON. La investigación se basó en (1) un cuestionario normalizado y (2) una entrevista en profundidad.

Por tanto, hay seis empresas que pueden clasificarse dentro del grupo de las PYMES, tres que tienen entre 251 y 1.000 empleados, y siete podríamos clasificarlas como empresas grandes con más de mil trabajadores.

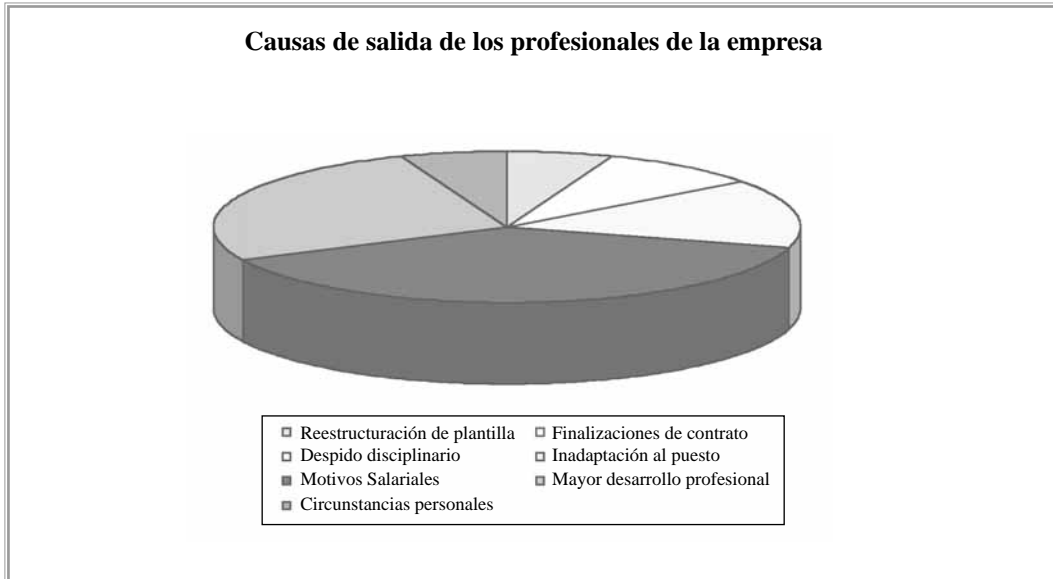
En primer lugar, se preguntó por el problema de **la alta rotación** en el sector. Pedimos a los entrevistados la tasa de rotación que tenían sus empresas. Las respuestas que obtuvimos fueron:



En todos los años se ha superado el 7% de rotación externa en las empresas, siendo **el año 2000** el que ha presentado un índice mayor, **con un 10% de media**. El «boom» de este sector corresponde con los años 1999 y 2000, con lo que se explica este hecho. Observamos que las previsiones para el año 2001 tienden a cierta moderación. De todos modos, existe una gran dispersión en la muestra, con empresas que tienen índices de rotación muy altos y otras que, sin embargo, los tienen moderados.

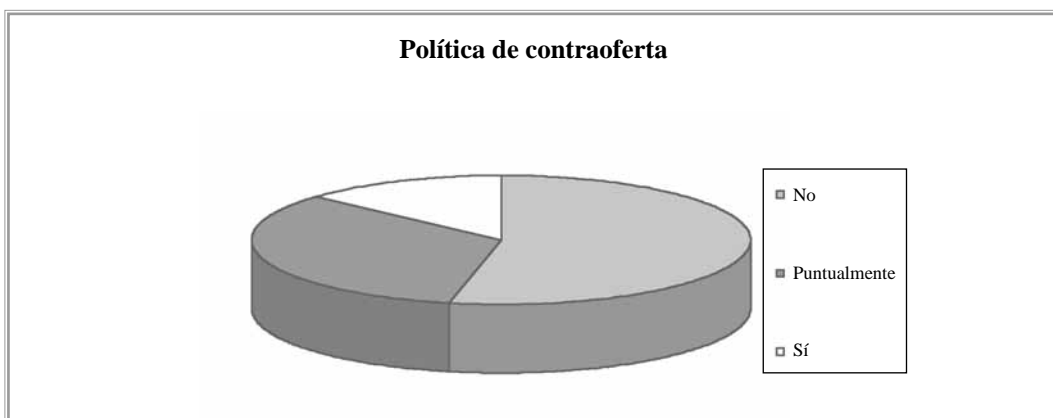
Posteriormente les preguntamos cuál era la tasa de rotación que consideraban preocupante. Como media, las empresas encuestadas consideraron que la tasa de rotación a partir de la cual debían mantenerse alerta es de un **13,4%**. Podría parecer, por tanto, que estas empresas no tienen o no perciben un problema, pero esta percepción tiene también una gran dispersión, con empresas que afirman que hasta un 25% de rotación no se preocupan y otras que lo hacen a partir del 6%.

Al preguntarles por las causas de salida de los profesionales de sus empresas, las respuestas que dieron (como se ve en el gráfico) fueron muy diversas.

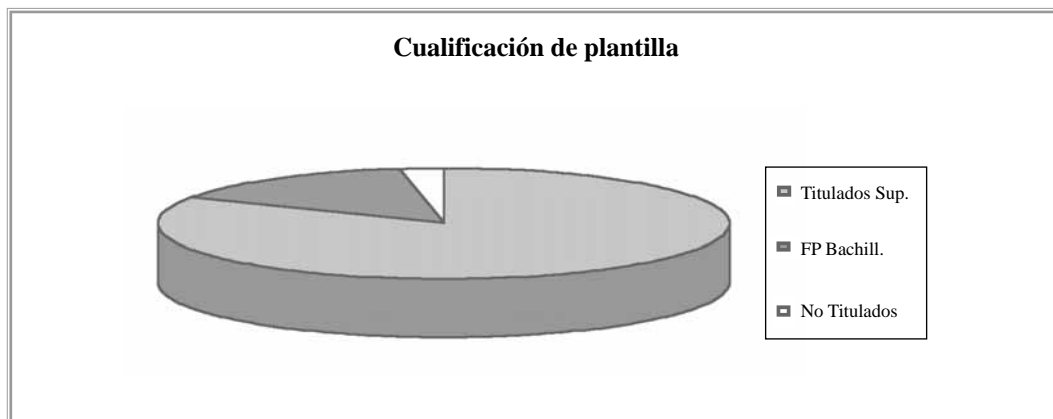


Encontramos que las dos principales causas de salida de los profesionales son: en primer lugar, motivos salariales y, en segundo, la búsqueda de un mayor desarrollo profesional. Ambas son causas de salida voluntarias. Le sigue de lejos la inadaptación al puesto, dentro de las causas involuntarias.

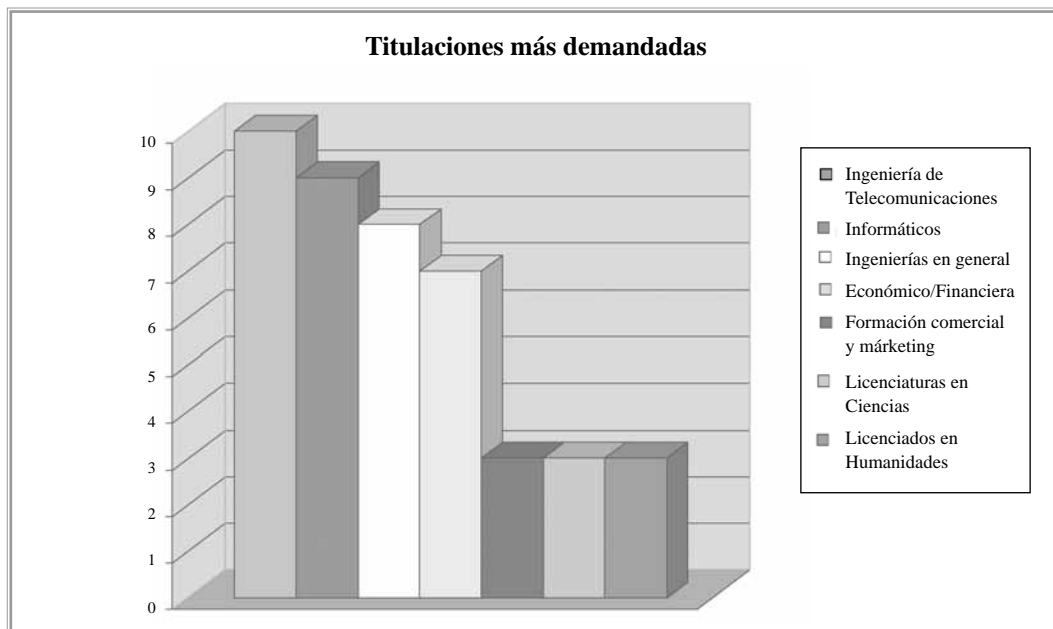
A pesar de que los motivos salariales son la principal causa de salida de los profesionales de las empresas, éstas no tienen en líneas generales la política de realizar contraofertas. Si bien, se realizan en determinados puestos clave de modo puntual.



Respecto al **déficit de talento**, se descubrió que la mayor parte de las empresas están compuestas por titulados superiores, siendo la presencia de técnicos de formación profesional mucho menor. El personal sin cualificar es prácticamente residual.



Las titulaciones más demandadas son Ingeniería de Telecomunicaciones e Informática, seguidas de otras Ingenierías en General y de estudios Económico-Financieros. Con gran diferencia, encontramos otras titulaciones como Formación Comercial y *Marketing*, licenciaturas en Ciencias en general y, por último, licenciaturas en Humanidades.



Además, el 94% de las empresas encuestadas tienen convenios con entidades educativas. Solamente una empresa ha dicho que no tiene este tipo de acuerdos. Casi todas mantienen acuerdos con Universidades que realizan estudios técnicos, como la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad Carlos III..., así como con Escuelas de Negocios y Fundaciones Universitarias o de estudios de posgrado.

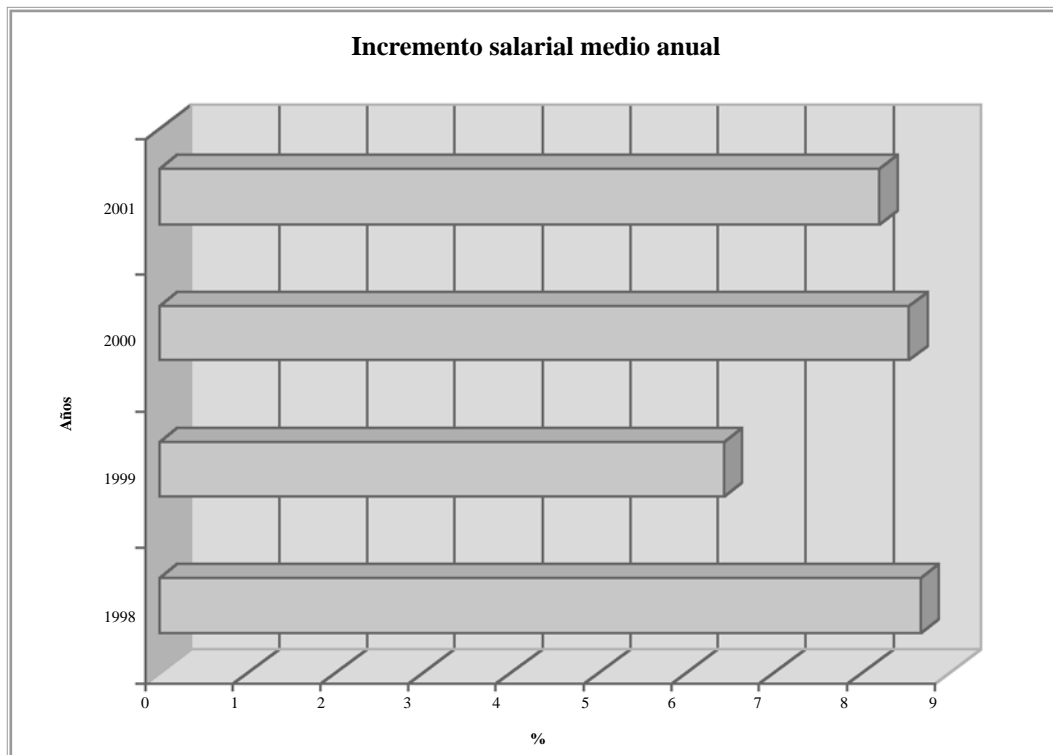
Preguntados por las competencias más demandadas, nos presentaron las siguientes, que hemos dividido en una doble clasificación: de competencias más intelectuales (*hard*) a competencias más personales (*soft*), y, por otro lado, de las más a las menos citadas. El gráfico refleja el número de empresas que ha citado cada una de ellas.

COMPETENCIAS (DE <i>HARD</i> A <i>SOFT</i>)		DE MAYOR A MENOR PUNTUACIÓN	
Capacidad intelectual	1	Trabajo en equipo	8
Capacidad de aprendizaje	2	Iniciativa/proactividad	5
Conocimientos técnicos	4	Conocimientos técnicos	4
Idiomas	1	Orientación al cliente	4
Experiencia	1	Flexibilidad	4
Compartir conocimientos	1	Visión	3
Planificación	1	Liderazgo	3
Orientación a resultados	2	Capacidad de aprendizaje	2
Orientación al cliente	4	Orientación a resultados	2
Interés por el sector	1	Innovación	2
Integración en la empresa	1	Cap. de negociación	2
Visión	3	Actitud positiva	2
Innovación	2	Lealtad	2
Iniciativa/proactividad	5	Idiomas	1
Adaptación al cambio	1	Capacidad intelectual	1
Liderazgo	3	Experiencia	1
Agresividad	1	Compartir conocimientos	1
Comunicación	1	Planificación	1
Cap. de negociación	2	Interés por el sector	1
Perseverancia	1	Integración en la empresa	1
Actitud positiva	2	Adaptación al cambio	1
Flexibilidad	4	Agresividad	1
Tolerancia al estrés	1	Comunicación	1
Trabajo en equipo	8	Perseverancia	1
Lealtad	2	Tolerancia al estrés	1
Honestidad	1	Honestidad	1
Responsabilidad	1	Responsabilidad	1
Respeto por las personas	1	Respeto por las personas	1
Confianza en las personas	1	Confianza en las personas	1
Integridad	1	Integridad	1

Posteriormente, pasamos a preguntar sobre los **efectos del cambio tecnológico** en los mecanismos retributivos. Así, un 87% de las empresas contestaron que tenían mecanismos para adaptar al profesional al cambio tecnológico acelerado. Estos mecanismos, que se insertan en el concepto de compensación total, consisten según las empresas encuestadas en:

MECANISMOS	MENCIONES
Formación técnica e individualizada	7
Formación externa (posgrado)	3
<i>Coaching, mentoring, counseling</i>	2
<i>Assesment Centre</i>	1
Acceso información	1

Otro bloque de la encuesta se centraba en la **inflación salarial**. El 100% de las empresas dicen haber aumentado su masa salarial bruta el año 2000. El incremento salarial medio anual ha sido el siguiente:

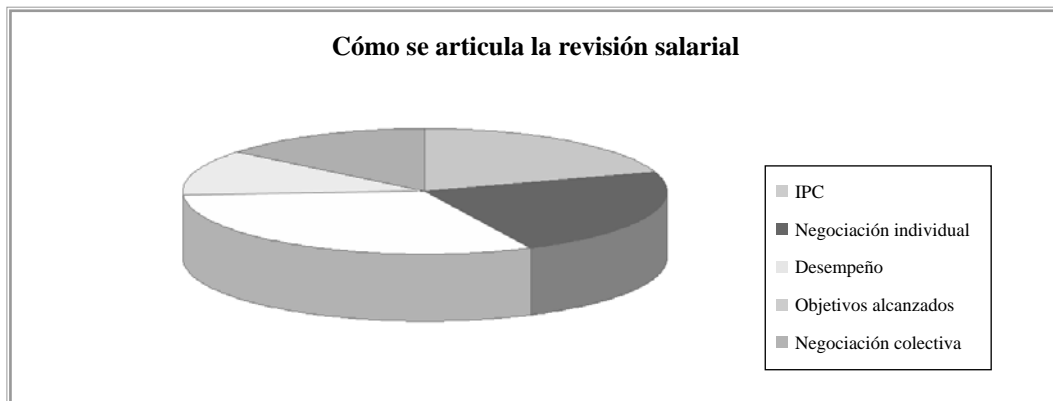


Vemos que hay una cierta tendencia en estos últimos cuatro años (2001 estimado), a un aumento cercano al 8%. Es decir, se amplía el Índice de Precios al Consumo (IPC) en más de un 100%. De todos modos, existe una gran disparidad entre las diferentes empresas. Aunque también se puede afirmar que este año seguirá la misma tónica de aumento por encima del IPC.

Los incrementos salariales son justificados por las empresas en los siguientes términos (número de empresas que lo citan):

Adaptación al mercado	6
Retener talento	4
Captación de potencial	3
IPC	3
Evolución del sector	1
Adaptación al cliente	1
Política Retributiva de la Corporación	1

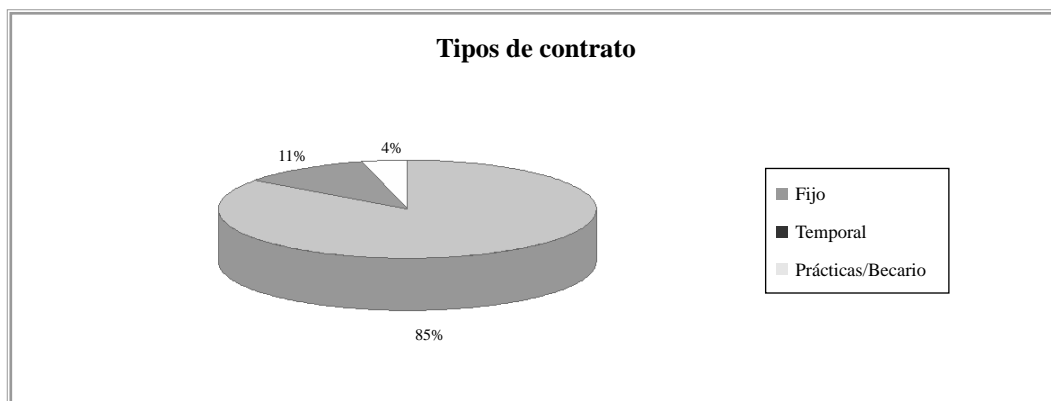
Es decir, las empresas consideran que los incrementos están justificados por dos causas fundamentales: la adaptación al mercado de trabajo y la captación de talento-potencial. La revisión salarial en la mayor parte de las empresas se articula por el desempeño, seguido de cerca por la negociación individual y el IPC. Por lo tanto, podemos decir que priman los factores individuales, frente a los colectivos.



En el análisis de la gran **competitividad** del sector, comprobamos que el 87% de las empresas consultadas utilizan encuestas salariales externas, y solamente un 13% no las usa. Las más habituales son:

Watson Wyatt	8
Towers Perrin	7
Hay Group	5
W. Mercer	4
Colegios Profesionales	1
Pricewaterhouse	1
Hewit	1
SEDISI	1
CEINSA RH asesores	1

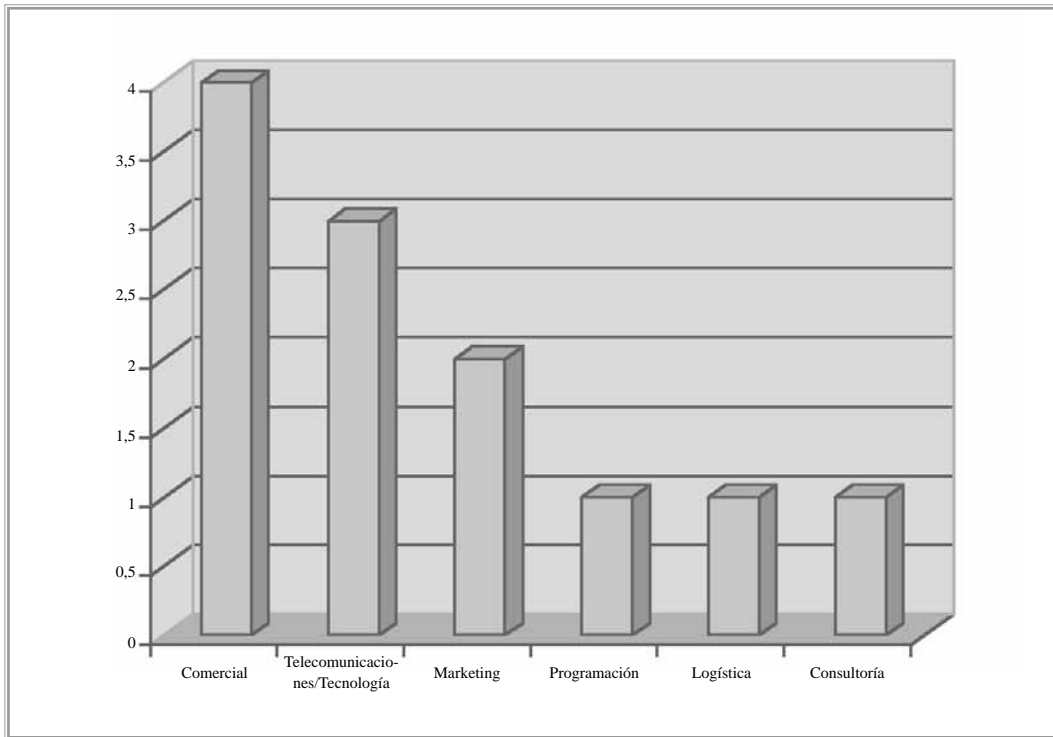
La gran competitividad en el mercado se refleja en los tipos de contrato que realizan las empresas del sector de las nuevas tecnologías. Así, las distintas formas contractuales quedan reflejadas en el gráfico:



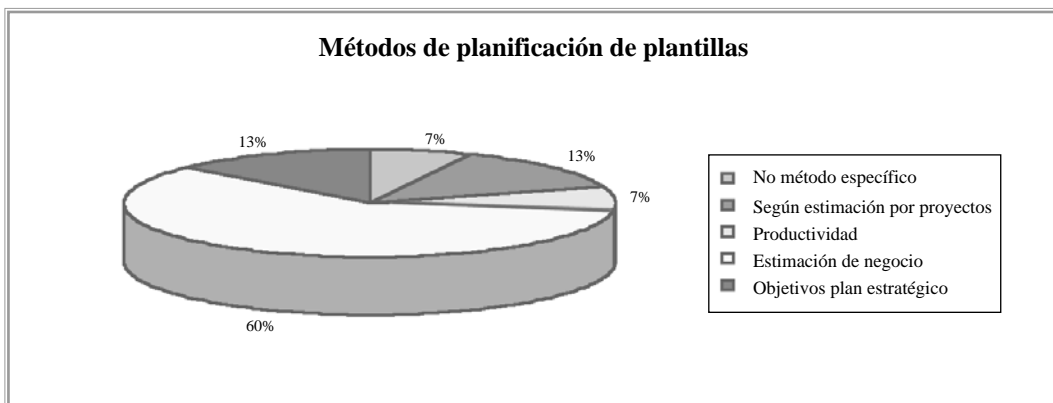
La contratación fija es la reina dentro del sector, habiendo un nivel muy bajo de temporalidad y de becarios o trabajadores en prácticas.

Un 40% de las empresas afirma que la orientación de sus políticas es fomentar la competitividad externa, frente a un 27% que afirman que su objetivo es guardar la equidad interna. Por otro lado, el 33% de estas empresas dicen buscar la unión de ambas tendencias, es decir, un equilibrio.

Centrándonos en **la volatilidad** del sector, un 47% de las empresas afirman que este año congelarán la plantilla, mientras que un 53% dicen que la aumentarán. Ninguna de ellas afirma tener entre sus planes una reducción de plantilla. Entre las empresas que aumentarán plantilla, la media de aumento respecto a la plantilla actual será de un 22%. Además, los departamentos que piensan ampliar son los siguientes:



El método principal para planificar las plantillas es la estimación del negocio, seguido muy de lejos por otras causas.

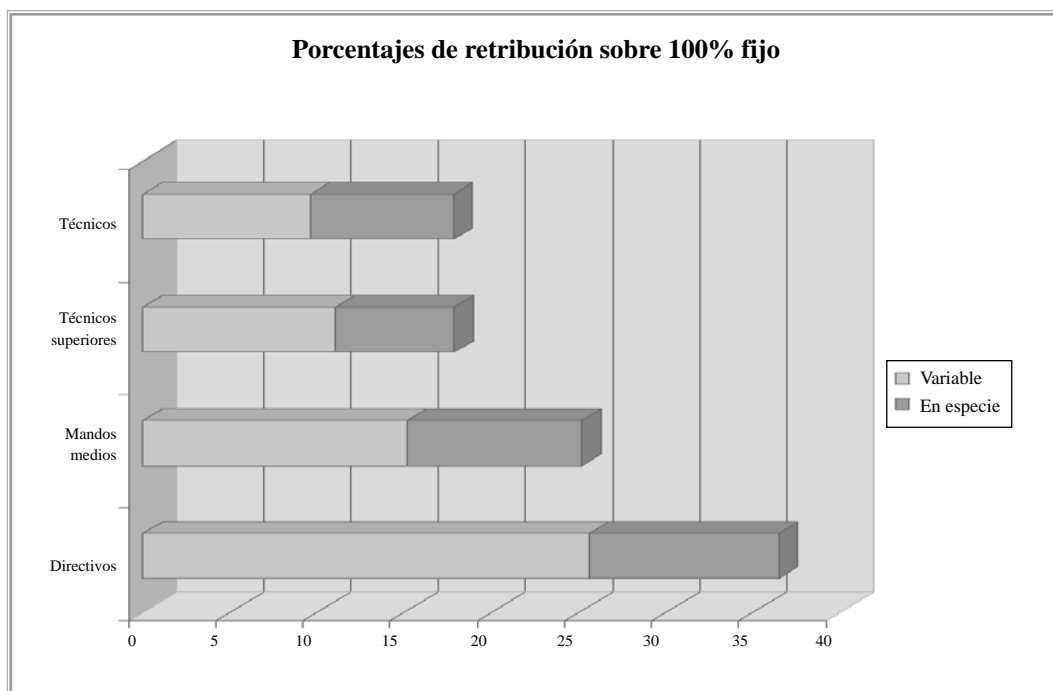


La **estructura salarial** de estas organizaciones se articula como se expone a continuación. En primer lugar, hay que decir que el 40% de las empresas no utilizan un sistema de valoración de puestos, mientras que el 60% restante dicen utilizarlo. De estas últimas, se emplean los siguientes:

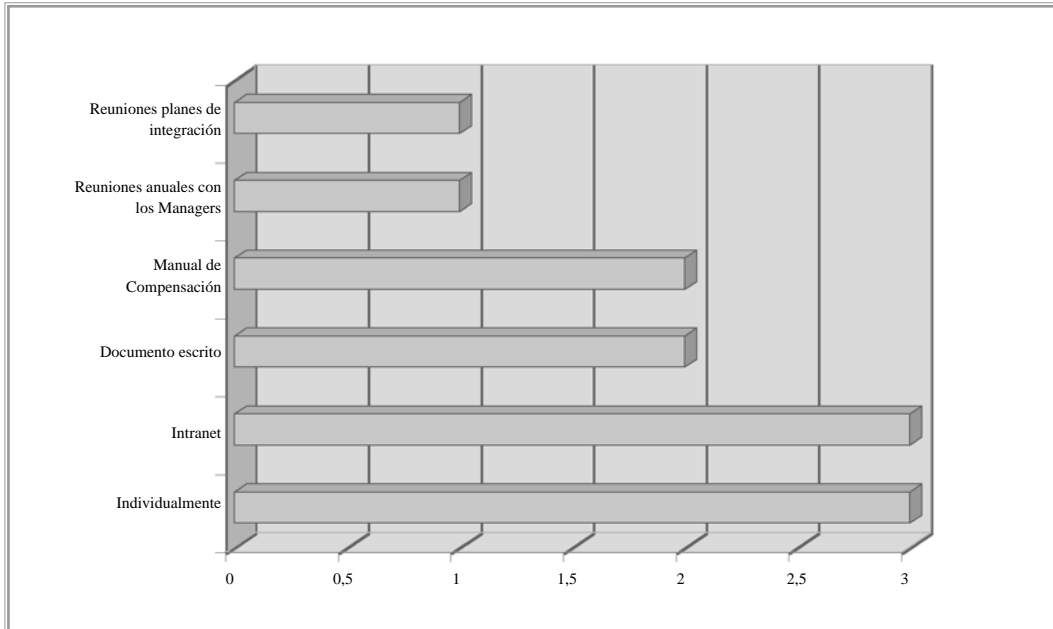
Hay Group	55%
Propio	33%
Corporate Resources Group	12%

De las corporaciones entrevistadas, cinco afirman tener convenio de empresa, mientras que nueve no lo poseen. De estas nueve que no lo poseen, siete pertenecen a un convenio sectorial y solamente dos dicen carecer de todo tipo de convenio. Las siete con convenio sectorial están adscritas a los convenios del metal y de oficinas y despachos.

La estructuración del sueldo en variable y en especie se configura en las empresas como sigue (respecto a un 100% de fijo):

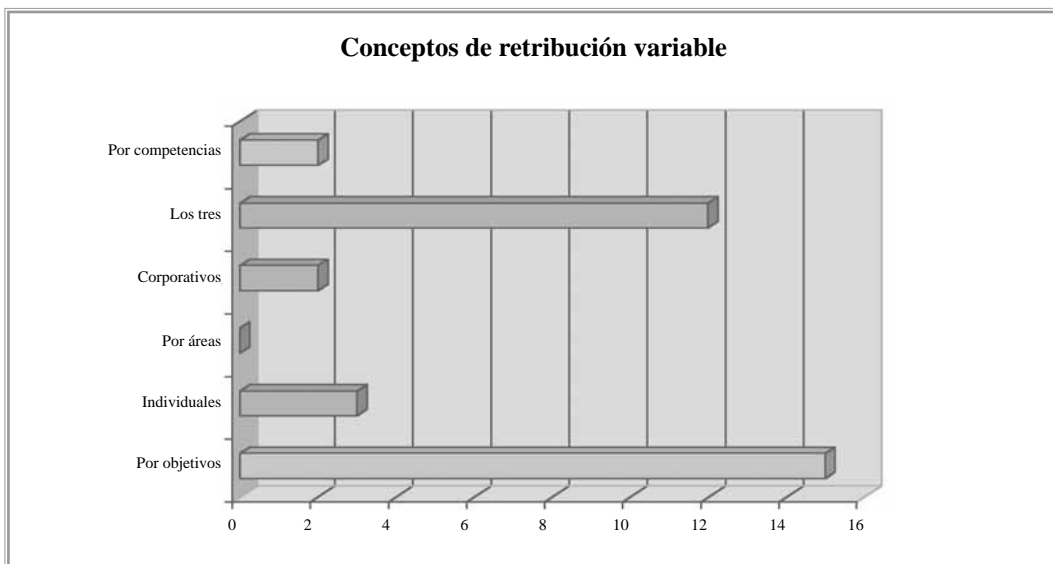


Un 81% de las empresas tienen un sistema de comunicación para la política retributiva, mientras que el 19% restante afirma no tenerlo. Los sistemas habituales que poseen son:

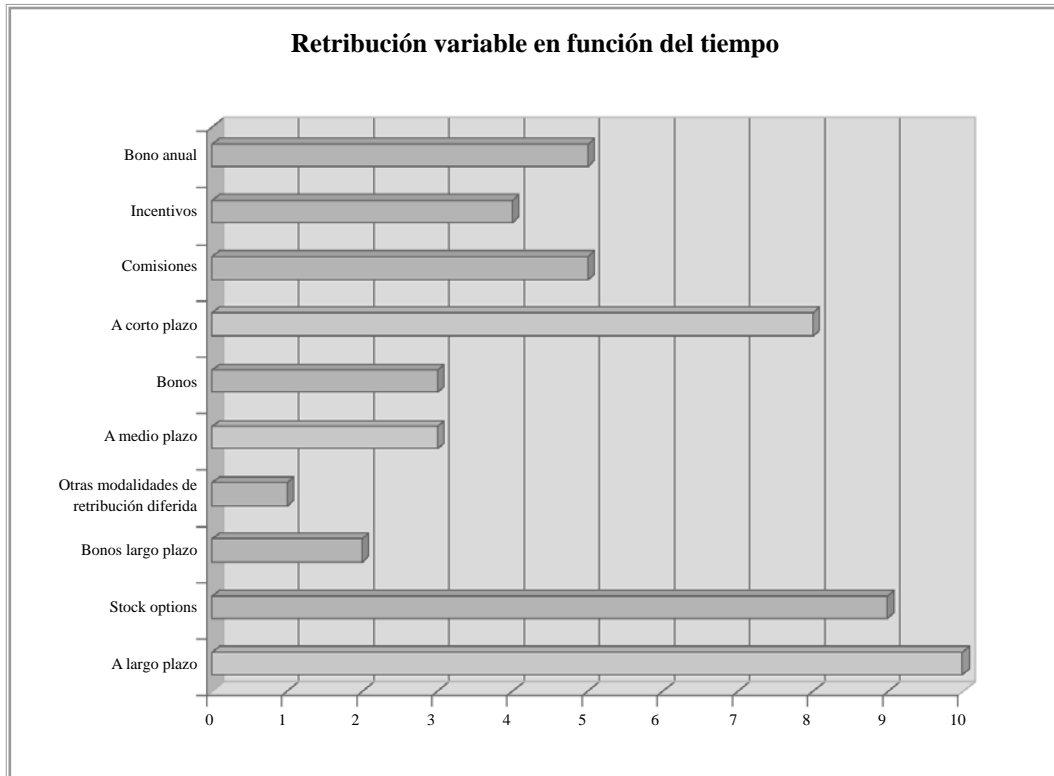


El 75% de las empresas tienen un departamento específico de compensación y beneficio. Viceversa, el 25% restante no lo posee como subfunción específica del departamento de recursos humanos.

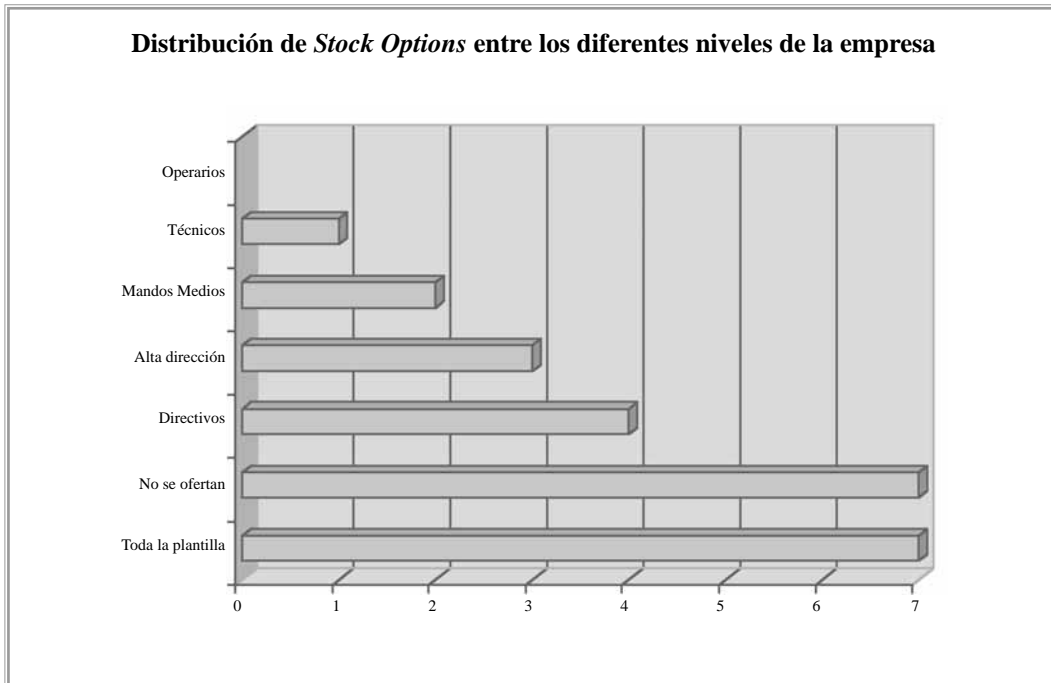
Las empresas del sector conceden la parte variable del salario en función de diferentes conceptos. El siguiente cuadro nos muestra cuáles son los conceptos habitualmente utilizadas a la hora de conceder la retribución en especie en las empresas del sector de las nuevas tecnologías:



Además, en su aplicación temporal la retribución variable es aplicada de la siguiente forma:



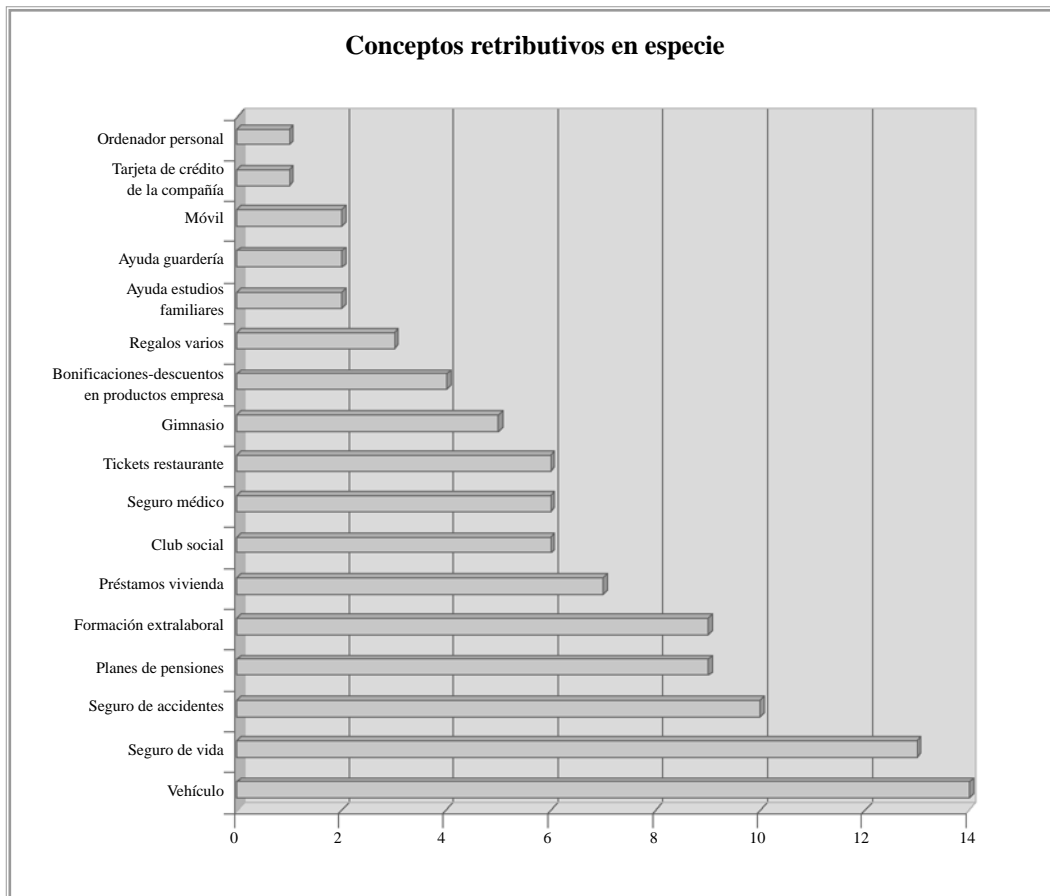
Las *Stock Options* son distribuidas por bastantes empresas, estando más orientadas hacia la dirección o a personal con cierto nivel de responsabilidad o bien, en otras empresas, se ofrecen a toda la plantilla.



Un 75% de las empresas no tienen un sistema de gestión a la carta, mientras que un 25% de ellas disponen de esta opción. Por otro lado, un 69% ofrece la posibilidad de tener un horario flexible, frente a un 31% que no lo hace.

Los programas de ayuda al empleado (PAE's) básicamente no son conocidos y, por tanto, implantados. Un 94% afirma no usarlos en sus organizaciones, frente a un 4% que sí los utilizan.

Finalmente, les preguntamos por los conceptos retributivos en especie. Las empresas ofrecen a sus empleados los siguientes:



Las empresas ofrecen de una manera general el vehículo, para determinados puestos, el seguro de vida y de accidentes, los planes de pensiones y la formación extralaboral. Después, toda una serie de conceptos en menor medida.

Al finalizar la encuesta, se realizó una entrevista más abierta para obtener las posiciones cualitativas de los responsables de retribución de las diferentes empresas contactadas. A continuación se ofrecen algunos comentarios obtenidos en las entrevistas.

Ante la pregunta, ¿cuál cree que son los principales problemas a los que se enfrentan los profesionales de recursos humanos al gestionar los mecanismos de compensación y beneficios en las empresas de las nuevas tecnologías?, los diferentes responsables han contestado (comentarios literales):

- No existe un convenio marco que regule el sector.
- No todo es dinero. La gente se mueve por proyectos.

- Es importante que el empleado se identifique con la empresa, que se identifique con el jefe inmediato.
- Retener a los jóvenes en este sector.
- Existe una dificultad en la implantación de políticas retributivas.
- Existe una escasez de visión de futuro, solamente se paga el presente.
- Hay una falta de equidad interna.
- Retener el talento.
- Existe una velocidad en el mercado, a la que hay que adaptarse.
- Existen cambios de especialistas con una rapidez muy grande.
- Entender y convencer a la empresa de que el Departamento de RRHH es estratégico.
- Los talentos son algo muy efímero.
- Hay una falta de innovación en política retributiva.
- Entender que la compensación no sólo es dinero.
- Evitar los estancamientos de los talentos dentro de la empresa.
- Hay una irracionalidad en los salarios.
- Hoy día se está haciendo que la gente se mueva sólo por razones salariales.
- Existe una inflación salarial.
- Hay una gran rotación.
- La complejidad de adaptarse a las nuevas tecnologías.
- Hay un barullo impresionante al unificar las tecnologías. Es un problema a nivel Estado. ¿Cómo se retribuye eso?
- Es muy difícil hacer entender a la gente que el sistema retributivo debe ser discriminatorio de una manera positiva.
- La dificultad de adaptarse las grandes organizaciones a los entornos de cambio acelerado.

En segundo lugar, se ha preguntado: ¿cuál es en su opinión la tendencia actual general dentro del campo retributivo del sector? Obteniéndose las siguientes respuestas:

- Es un sector especulativo.
- El mercado es débil en *Internet*.

- No hay crecimiento de usuarios en móviles.
- El factor diferencial es la voz (móviles, telefonía fija...).
- Existe una tendencia al variable.
- La inflación salarial producirá problemas tanto en el empleado como en la empresa en el futuro.
- Conjugación de la familia con la vida laboral.
- Estabilidad.
- Salarios moderados y ralentización.
- Conceptos retributivos con menos riesgos.
- Fijo más alto aunque el paquete salarial sea menor.
- Los cambios se establecen con más cuidado.
- Tendencia al variable, una gran flexibilización. Existe una tendencia a incorporar variables de riesgo a la retribución.
- Tiene que ser distinta, hay que inventar algo que no está inventado, y por ahora no lo está. La gente ya no quiere un sueldo fijo, sino riesgo, aceptan más esto que el tema tradicional. Hay más posibilidad de participar en proyectos y protagonizarlos. Ahora todo es mucho más rápido, ya no tiene sentido que una carrera de ingeniería dure 5 años... En este tiempo todo cambia... En EEUU son mucho más prácticos, la formación es diferente, en Europa hay más tradición de aprendizaje de otras áreas: arte, filosofía... En España la licenciatura de Informática se instauró en los años 80, en otros países existía mucho antes.

En tercer lugar se preguntó: ¿Cree que hay diferencias significativas en los mecanismos retributivos entre las empresas de este sector y de otros más clásicos?

- Es un sector muy especulativo.
- Mantener a los trabajadores especiales.
- Subidas proporcionales y lineales.
- Se deben consolidar los proyectos de empresa.
- Todo el sector retribuye igual, salvo en Telefónica.
- Los salarios son más imaginativos.
- Un mercado menos estable.
- Existe una diferencia en los tipos de perfil. Escasez de personas en el sector.

- Hay gente muy joven en este sector.
- Deben ser diferentes, pero no a tan alta velocidad.
- Se paga en función de la coherencia del negocio.
- Sí, debe haberlas y debe ser inventadas.
- Sí. Los conceptos de antigüedad empiezan a perder importancia desde el punto de vista retributivo.

Finalmente, se preguntó: ¿podría darnos su opinión sobre las tendencias de futuro de los mecanismos retributivos y del sector?

- No vemos un cuarto operador en el mercado español.
- Existe un crecimiento en aspectos como en la implantación de la UTMS.
- Se liberalizará el bucle local.
- Tendencia a consolidarse el Sistema Retributivo.
- Existirá otro «boom» en el sector, porque las empresas deberán invertir en tecnología para poder sobrevivir.
- Beneficios sociales más ajustados a la persona.
- Existirá más teletrabajo y horario flexible.
- Existirá más factores cualitativos.
- Retribución con cosas tangibles que paguen la aportación del trabajador.
- Implementación de un clima más adecuado de trabajo.
- Se diferenciarán más las empresas «*Start up*» de las empresas grandes.
- Políticas más personalizadas.
- Retribución por lo que se hace no por los privilegios del puesto.
- Se acabará pronto con los contratos de trabajo. No existirá un contrato si no somos útiles para la empresa.
- Tendemos a una sociedad de servicios.

2. Conclusiones de la encuesta.

Como principales conclusiones de la encuesta encontramos:

- **Rotación.** Es un sector con una alta rotación, aunque hay dispersión entre los diferentes tipos de empresa. Los años 1999 y 2000 se significan especialmente por su alta rotación. Las principales causas de salida de la empresa son por motivos salariales o por mayor desarrollo profesional. La mayoría de las empresas no tienen la política de realizar contraofertas, si bien hay un porcentaje considerable que las realiza para casos puntuales. Detrás de la respuesta «asuntos personales» que nos dan como respuesta a la pregunta sobre las causas de salida de los empleados, podemos inferir que se pueden esconder causas de falta de desarrollo profesional o que las relaciones de jefe subordinado no son todo lo bueno que pudieran ser (clima laboral). Esto indica una falta de proactividad por parte de las empresas.
- **Déficit de talento.** El personal de las empresas encuestadas posee una titulación superior. Las titulaciones más demandadas son la Ingeniería de Telecomunicaciones e Informática. Le siguen el resto de las ingenierías y los estudios económico-financieros. La inmensa mayoría de las empresas tienen acuerdos con las entidades educativas para captar talento. Las competencias más valoradas son el trabajo en equipo, la iniciativa y la proactividad, seguidas muy de cerca por los conocimientos técnicos, la orientación al cliente y la flexibilidad.
- **Cambio tecnológico acelerado.** Las empresas cuentan con mecanismos para adaptar al profesional al cambio tecnológico, como formación técnica e individualizada, seguido a gran distancia por la formación externa (posgrado), así como técnicas de *coaching*, *mentoring* y *counseling*.
- **Inflación salarial.** La masa salarial bruta aumentó en el 100% de las empresas durante el año 2000. El incremento salarial medio ha mantenido una tónica de aumento en los últimos cuatro años en torno al 8%. Se ha subido por encima del IPC (el doble). De todos modos, existe gran disparidad entre empresas. La justificación que las empresas dan a esta tendencia es la necesidad de adaptación al mercado, por un lado, y, por otro, la necesidad de captar y retener talento. La revisión salarial se realiza básicamente mediante la negociación individual y la valoración del desempeño.
- **Alta competitividad.** Se utilizan profusamente las encuestas salariales externas, siendo las más utilizadas las de *Watson Wyatt* y *Towers Perrin*. Dada la alta competitividad del sector, los tipos de contrato son mayoritariamente fijos. Las empresas tienden a buscar la competitividad externa como orientación de su política retributiva, aunque muchas de ellas sostienen que intentan equilibrar esta política con la equidad interna.
- **Volatilidad.** Existe la tendencia en las empresas encuestadas de aumentar la plantilla este año, aunque le sigue muy de cerca un planteamiento de congelación. La media de aumento de la plantilla será de un 22%, sobre todo en el área comercial. Las plantillas se planifican en función de la estimación de negocio.
- **Sobre la estructura salarial.** La mayor parte de las empresas (60%) utilizan un sistema de valoración de puestos, mientras que las restantes no lo hacen. El sistema de valoración de puestos más utilizado es el de *Hay Group*. Las empresas no suelen tener convenio de empresa, aunque suelen estar adscritas a un convenio sectorial (que no es propio, porque no existe).

El salario en especie suele ser homogéneo entre las diferentes categorías funcionales-profesionales; en cambio, la parte variable tiende a crecer según se sube por la pirámide, llegando hasta un 25% del salario fijo en los directivos. La retribución variable se concede principalmente por la consecución de objetivos, siendo éstos una mezcla de objetivos individuales, de área y corporativos. Las competencias no son apenas utilizadas para este fin. Mayoritariamente, la retribución variable se orienta a largo plazo, predominando dentro de ésta las *Stock Options*; se concede poca retribución variable a medio plazo; y, finalmente, a corto plazo sí que tienen cierta implantación, utilizándose en igual medida los bonos anuales, incentivos y comisiones. En las empresas que conceden *Stock Options* se suelen conceder a toda la plantilla, pero en muchas no se ofertan.

La mayoría de las empresas dicen tener un sistema de comunicación de la política retributiva, aunque después comentan que los canales utilizados principalmente son la relación individual del jefe con el subordinado, y la *Intranet*. El 75% de las empresas tienen un departamento de compensación y beneficio. El sistema de gestión a la carta es muy poco utilizado. Por otro lado, el horario flexible está más implantado. Los Programas de Ayuda al Empleado (PAE's) apenas son usados.

Los conceptos retributivos en especie (*benefits*) más utilizados son: vehículo (en determinados puestos), seguro de vida, seguro de accidente, planes de pensiones y formación extralaboral. No obstante, hay mucha diversidad de formas de retribución en especie.

Según los responsables de las políticas retributivas de las empresas encuestadas, nos encontramos ante un sector donde existe un déficit importante de talento o personal cualificado. Esto desencadena una mayor competitividad entre las empresas para atraer este talento escaso hacia sus plantillas. Nos lo han constatado con argumentos como: «...más competitividad entre organizaciones y esto se refleja en el dinero a pagar...» o « si el empleado te pide un "yate" se lo das».

Como consecuencia existe una alta rotación externa, que se intenta contrarrestar con una política retributiva basada en unos incrementos salariales excesivos («hay una irracionalidad en los salarios»); lo que ocasiona una considerable inflación salarial y una sobrevaloración del personal. Se han desarrollado unas estrategias retributivas enfocadas a solucionar circunstancias del presente, a corto plazo, con una ausencia de visión estratégica a largo plazo («existe una escasez de visión de futuro, solamente se paga el presente»). Esto va a condicionar las políticas de futuro tanto desde la perspectiva de la empresa como del empleado, pues se han generado unas expectativas que posteriormente puede que no se cumplan. Se produce sobre todo en las empresas *start-up*, donde las políticas salariales han sido más agresivas, lo cual ha supuesto una hipoteca a posteriori para las mismas. Sus costes productivos se han inflado en gran medida, lo que ha sido determinante en la caída que están sufriendo en estos momentos. Estamos ante un sector de la economía con un predominio de profesionales jóvenes, que son predominantemente los que concentran el talento y la cualificación profesional.

Además, el sector está básicamente desregulado, sólo se contempla a nivel de mínimos legales. Ante un sector que está desregulado, los gestores tienen mayor margen de maniobra para dise-

ñar los paquetes retributivos de los profesionales, de acuerdo con las expectativas y necesidades de los empleados («es difícil manejar las expectativas de las personas, ya que no hay regulaciones»).

Se pueden diferenciar en el sector de las nuevas tecnologías dos grandes grupos, según los directivos encuestados:

- Telecomunicaciones, informática y empresas de *Internet* vinculadas a éstas. Se ha pasado de un crecimiento fuerte y acelerado, a un crecimiento más sostenido y moderado, es decir, a una estabilización del sector.
- Empresas «.com» y *Start-up*. Se ha producido un crecimiento espectacular basado en unos proyectos empresariales escasamente sólidos: «En las empresas de *Internet*, se habla de perder consecutivamente durante unos años para luego remontar». Hoy por hoy, los proyectos de estas empresas están siendo redefinidos, con una visión más estratégica.

Desde la perspectiva de la gestión empresarial, en este sector se tiende a incorporar fórmulas retributivas con mayor riesgo. Encontramos dos opiniones contrapuestas. Por un lado, se percibe que el trabajador es más proclive al tradicional sueldo fijo («sueldo fijo más amplio, aunque el paquete retributivo en conjunto sea menor», «sueldo real y no virtual»). Es decir, se prima el valor seguridad. Otros directivos entrevistados piensan lo contrario: «la gente ya no quiere un sueldo fijo, sino riesgo, aceptan más esto que el tema tradicional, y más posibilidades de participar en proyectos y protagonizarlos».

Los encuestados opinan que la tendencia es a retribuir en función de la aportación individual y no por cubrir el puesto de trabajo en sí: «...no existirá un contrato de trabajo si no somos útiles para la empresa...» o «...la retribución será por lo que se hace, y no por los privilegios del puesto...».

Dado este nuevo enfoque, se afirma, que la política retributiva debe ir en función de la aportación individual de cada uno y de las circunstancias profesionales y personales de cada empleado. Esto es primordial debido a la necesidad de retener profesionales (planes a la carta). («Cada vez más el empleado tiende a sentir que es propietario de su propia retribución»). Al dar primacía a la persona frente al puesto, según los encuestados, se está incurriendo en inequidades internas («una de las problemáticas del sector es la falta de equidad interna por retener talentos»). Uno de los grandes problemas de los Directores de Recursos Humanos es el saber conjugar y equilibrar las políticas de retribución agresivas, para retener a las personas clave de la organización; con el control de las diferencias retributivas a nivel interno de la organización. («Hay que hacer entender a los empleados que los sistemas han de ser diferentes al "café para todos"»).

Una de las propuestas que los encuestados sugieren es el conjugar las diferentes herramientas de política retributiva, con los valores culturales de la organización: «existe cada vez más el acceso a nuevas herramientas retributivas que hay que compaginar con los valores culturales de la empresa». No encontramos una política retributiva universalmente válida. Todo debe ser adaptado y congruente a las particularidades de cada organización.

5. PROPUESTA

Una vez realizado el análisis tanto de la encuesta como de la información externa, realizaremos una serie de propuestas prácticas de aplicación en los mecanismos retributivos y de compensación del sector.

Los principios sobre los que se debe articular la política retributiva en este sector son:

- Un nivel moderado de rotación es normal e incluso deseable, pero no lo es un alto grado de rotación en los puestos clave.
- La materia prima de estas empresas es el conocimiento y, por ello, tratan de acumular el máximo talento para ser competitivas. El perfil de trabajador que se está buscando se caracteriza por:

- Personal joven.
- Titulados Superiores: Ingenieros, Informáticos o Economistas/empresariales.
- Competencias valoradas: trabajo en equipo, iniciativa/proactividad, conocimientos técnicos, orientación al cliente, flexibilidad, visión y liderazgo.

El trabajador que se demanda en este sector debe ser un especialista, pero no únicamente, debe tener unas competencias personales que le permitan moverse en estructuras más planas y horizontales como la iniciativa, el liderazgo de equipos, la visión comercial y de negocio.

- La obsolescencia de los conocimientos hace que sea necesario un continuo reciclaje del personal.
- Estamos en un mercado de oferta, porque se ofrecen muchos puestos de trabajo y se cubren pocos. Es un mercado de futuro, donde existen muchas posibilidades. Esto hace que exista competencia para captar profesionales y que, en consecuencia, aumenten los precios de los mismos.
- Al ser un mercado nuevo, existen muchas empresas pujando por hacerse con el mismo. Las posibilidades de negocio de este mercado son interminables. Es un mercado que se regenera continuamente.
- Por lo anterior, el sector tiene muchos vaivenes, con empresas que contratan y otras que despiden personal.

Las propuestas que realizamos en política retributiva para intentar solventar los problemas del sector deben ser congruentes con estos principios que rigen el sector. Creemos que las propuestas más significativas serían:

1. **Tender hacia la individualización del salario.** Las organizaciones deben tender a desarrollar herramientas retributivas, que bajo un presupuesto determinado, individualizado y real, el empleado gestione su propio paquete de compensación, de acuerdo con sus necesidades e inquietudes.

Partimos de la premisa siguiente: la organización y sus empleados están concienciados de las diferencias individuales de los profesionales y de su compensación que parte de estas diferencias. Para ello el sistema de comunicación debe jugar un papel predominante (como luego veremos).

Herramientas:

- La *gestión a la carta* como estrategia de retribución tiene una presencia mínima en las empresas que hemos estudiado, incluso en aquellas que sí existe una cierta implantación, no se ha llevado a cabo una planificación y estructuración de la misma. Pero creemos que será a corto plazo un valor en alza. Históricamente, no se ha valorado al individuo por sus cualidades, sino por el lugar que ocupaba dentro de la organización. Hoy en día se tiende a considerar la retribución desde una perspectiva personal e individualizada; ya que existe una tendencia de pasar del «puesto de trabajo» a «funciones, roles», es decir el individuo cobra importancia en las organizaciones, por ello debe ser gestionado desde una perspectiva personal. La nueva gestión de Recursos Humanos (Competencias, Desempeño, *Feed-Back*, *Outplacement*,...) no puede ser congruente, sin una herramienta tan importante como es la compensación, si no se actualiza en la misma dirección (paso de coste a inversión). El sistema de planes a la carta debe ir acompañado de un soporte logístico e informático que permita a las organizaciones agilidad, flexibilidad y rapidez en su relación con los proveedores, de tal manera que éstos puedan suministrar los servicios de una manera eficaz. El beneficio que se obtiene de una gestión adecuada de los planes a la carta lo podemos valorar desde el punto de vista de los intangibles (clima laboral, satisfacción, motivación...), que al final repercute en una mayor productividad para la organización.
- *Teletrabajo*. La conjugación de la vida profesional con la vida laboral será uno de los aspectos a desarrollar por parte de las organizaciones. Se concibe al trabajador como algo integral, donde la vida personal y

.../...

.../...

las circunstancias personales son aspectos que hay que valorar. Desde el punto de vista empresarial, en numerosas ocasiones existen costes de infraestructura, que pueden ser fácilmente prescindibles, si adaptamos esta fórmula de trabajo. En resumen, la idea de teletrabajo surge en un contexto de gran amplitud en el horario laboral. De este modo la empresa crea esta fórmula para conciliar vida personal y laboral y o para evitar incurrir en costes improductivos.

2. **Crear un proyecto de empresa.** El potencial empleado de la empresa ha de percibir una visión estratégica en la firma, de una misión sólida y atractiva. Este proyecto de empresa ha de procurar que el trabajador se sienta parte de un objetivo colectivo. Hay que ver al empleado como cliente fundamental.

Herramientas:

- Mediante liderazgo.
- Objetivos claros y tenidos en mente y en comportamiento.
- Una buena medida sería institucionalizar eventos sociales (teniendo en cuenta la pareja y la familia), cenas, fiestas, viajes. Facilita y fomenta la cohesión, además de un buen clima.

3. **Potenciar la marca de empresa.** En la misma línea del punto anterior, el poder de la firma produce un efecto de recompensa psicológica y de reconocimiento y *status* que podría restar el incremento desmedido en el que ha incurrido este sector. No necesariamente esto tiene que ocurrir en las grandes empresas. Hemos de crear una política de marketing interno y externo de tal manera que el talento desee trabajar en nuestra compañía.

Herramientas:

- Planes de marketing.
- Publicidad.
- Comunicación interna.
- Boca a boca...

4. **Potenciar los beneficios sociales.** Ya hablamos de salario a la carta. Es una forma de individualizar la compensación. El coste es menor que incidir en retribución monetaria. Además, produce más satisfacción, se percibe como un premio o un reconocimiento. No se consolida tanto desde el punto de vista del trabajador como el fijo, lo apuntamos antes; es un «plus» que la empresa te proporciona, más que un derecho adquirido. Lo consideramos como factor o herramienta de fidelización.

Herramientas:

- Vincularlos con los planes de gestión a la carta.
- Comunicarlos adecuadamente.
- Refuerzos durante el año para evitar que las personas sientan que es algo que les pertenece, recordándoles que es un beneficio que proporciona la empresa (también en la carta a fin de año que mencionamos antes).

5. **Implantar una cultura donde la comunicación del sistema retributivo sea real y fehaciente.** No hay cosa más injusta que pagar a todo el mundo por igual. Hay que transmitir esta idea dentro de la cultura de la organización: la importancia de la discriminación positiva como algo que hay que asimilar. Para ello, y desde un principio, hay que implantar un sistema de comunicación que transmita efectivamente las reglas del juego en la retribución. El trabajador debe saber el porqué de su compensación, y qué hacer para cambiarla, además de todo lo que ha supuesto el gasto de la empresa.

Herramientas:

- Manual de política retributiva.
- *Intranet*.
- Comunicación efectiva del jefe con el empleado.
- Utilización de consultoras externas para detectar el clima laboral y las opiniones que tiene el empleado sobre su jefe, de esta manera la empresa usuaria tiene un referente. Así la empresa es proactiva, puede adelantarse a futuros cambios.
- Carta al final de año donde se refleje todo lo que la empresa ha dado al empleado (salario –fijo y variable–, beneficios, formación...).

6. **Relación jefe-subordinado.** Las empresas entrevistadas nos han constatado que la relación jefe-empleado es uno de los factores más importantes en la compensación del empleado. Esto es así, porque mucha parte del éxito del empleado en su puesto, así como de su satisfacción y el grado de compensación que perciba dependerá de esta relación.

Herramientas:

- Liderazgo.
- *Empowerment.*
- Formación específica y continua sobre el jefe de línea para que sepa trabajar con los recursos humanos que maneja.
- Fomentar las relaciones interpersonales: espacios abiertos, dedicando tiempo, reuniones...
- Utilización de consultoras externas para evitar el lógico distanciamiento que se produce entre el jefe y el subordinado.

7. **Institucionalizar formulas de reconocimiento.** Se trataría de implantar un sistema que reconozca los méritos y logros de los empleados, no sólo con la compensación económica que venimos viendo, sino con fórmulas no dinerarias.

Herramientas:

- Felicitación de los superiores.
- Tarjetas de reconocimientos.
- Premios al empleado del mes.
- Otros premios y reconocimientos (por ejemplo, a una carrera, a una idea...).

8. **Preguntar al empleado que es lo que quiere.** Se trata de ver qué cosas compensan a cada individuo, porque si la retribución se individualiza como venimos manteniendo, cada empleado tiene necesidades y expectativas diferentes; y, por lo tanto, puede estar más satisfecho con una retribución que monetariamente es más barata que otra dada por defecto. Así, por ejemplo a una persona de 40 años le puede interesar un plan de pensiones, mientras que una persona joven puede estar más interesada en el vehículo.

Herramientas:

- Cuestionarios.
- Entrevistas jefe-subordinado.
- Reuniones periódicas con recursos humanos por si el individuo tuviera diferentes necesidades (por ejemplo, a petición del interesado).

9. **Conciliar vida familiar y personal con la vida laboral.** Como hemos apuntado antes, es un factor clave ya que la persona se entiende como un todo, no sólo como un factor productivo.

Herramientas:

- Beneficios sociales (ayudas a guardería, gimnasio...).
- Horario flexible.
- Posibilidad de compartir actividades de la empresa con el compañero o compañera del empleado.

10. **Grupos autogestionados.** La posibilidad de tener control sobre el trabajo evita la ajenidad del mismo y, por tanto, es percibido como algo grato y compensatorio por el empleado.

Herramientas:

- Círculos de calidad total.
- Trabajo en equipo.
- Fomentar las iniciativas de los grupos.

11. **Tendencia del variable al largo plazo por la necesidad de buscar compromiso.** Como hemos visto, el efecto del variable es más motivante. Se trata de vincular la retribución al riesgo. Se trata de aumentar la parte variable, además a largo plazo para vincular a los tra-

bajadores a las empresas. Existen diferentes formas a largo plazo, pero las más comunes son los bonos a tres años y las *Stock Options*.

Herramientas:

- *Stock Options*. En nuestro análisis hemos llegado a la conclusión de que son un elemento muy motivante a largo plazo. Sin embargo, han sido mal gestionadas ya que se han generalizado para todos los empleados, cuando son un concepto pensado para personal clave con poder de decisión. Además, han sido mal «vendidas», ya que no se han presentado como una paga de riesgo sino como un medio de enriquecimiento rápido. Nuestra opinión es que bien gestionadas, pueden ser un elemento de retención y movilización muy valioso en este tipo de empresas. Sobre todo, porque mantienen la motivación a largo plazo. Esta forma retributiva además proporciona una visión de accionista a los empleados.
- *Bonos a largo plazo (3 años)*. Es un concepto retributivo que establece unos objetivos a tres o más años para el trabajador, que le proporcionan una cantidad preestablecida que cobrará en los plazos que se convengan. Lo obtendrá mediante la consecución de una serie de objetivos cuantitativos o cualitativos. Creemos que puede ser muy útil para vincular a los mandos medios y los técnicos con la empresa.

12. **Aplicación de retribución variable a corto plazo para los operarios.** Los empleados base de la empresa tiene menos contacto con los objetivos globales a largo plazo de la misma. La naturaleza de su trabajo es del día a día, y su nivel de decisión es menor. Por ello, la retribución variable debe ser a corto plazo para que les pueda motivar, y se sientan responsables de esa retribución.

Herramientas:

- Bonos anuales.
- Comisiones.
- Incentivos.
- Paga de beneficios.

13. **Se deben combinar los objetivos individuales, departamentales y corporativos, así como los objetivos cuantitativos y cualitativos.** De este modo se combinan los tres estratos que generan valor en la empresa y se compensa mediante la retribución. Además, vincula al individuo con los objetivos del equipo y de la corporación, potenciando el trabajo en grupo. De otro lado, se deben conjugar los objetivos cuantitativos, que son los más frecuentes en la actualidad, con los objetivos cualitativos.
14. **Retribución por competencias y valores.** Se debe tender a retribuir las competencias que la empresas consideren clave y que el puesto requiera. Es más, ahora se está debatiendo una nueva modalidad que es la retribución por valores. Es una herramienta de futuro, pero está por ver cómo se puede hacer operativo. La retribución por competencias es una manera implícita de hacer las cosas que son importantes en la organización. Pensamos que se debe potenciar más en la parte variable, aunque se pueden usar para realizar los incrementos del salario fijo.

Herramientas:

- Diccionarios de competencias.
- Evaluación del desempeño por competencias.
- Matrices de incremento por mérito.

15. **Utilizar un sistema preciso y riguroso para planificar la política retributiva.** En las encuestas hemos detectado que las empresas generalmente no tienen un método para valorar puestos de trabajo y planificar su estructura y política retributiva. Por ello, creemos que deben tener un sistema coherente que dé unidad a su política y la enlace con el proceso de individualización. Se trata de mantener un orden en la política retributiva cada vez más individual. En este sector, en el momento actual, se primará la competitividad externa y, por ello, puede ser interesante paliar las inequidades internas a través de unas estructuras salariales paralelas que no pongan en riesgo la productividad, por un lado, y, por otro, la creciente individualización de la compensación.

Herramientas:

- Bandas salariales anchas (*broadbanding*).
- Formas retributivas intangibles que sirvan de contrapeso a las inequidades internas, que serán inevitables en este sector.

16. **Planificación de plantillas basadas en los planes estratégicos.** El método tradicional para planificar plantillas son estimaciones de negocio. Debería ser una forma de planificar basada en planes estratégicos a largo plazo. Debe ser, no obstante, una planificación abierta y flexible para poder tratar con el cambio constante que tiene lugar en este sector.

Herramientas:

- Plan de empleo.
- Planificaciones estratégicas.
- Integración de todas las áreas de recursos humanos en un mismo plan.

17. **Pasar de un esquema de actuación reactivo a uno proactivo.** En las encuestas hemos detectado que existe una política reactiva por parte de las empresas, ya que hacen contraofertas de modo puntual frecuentemente y no saben detectar a tiempo que el empleado está insatisfecho o bien con su sueldo o con sus posibilidades de desarrollo profesional.

Herramientas:

- Comunicación real por parte del jefe de la política retributiva.
- Buscar siempre el *feed back* del empleado.
- Intentar fomentar la relación jefe-subordinado.
- Utilizar empresas externas que nos den una imagen de clima para poder actuar antes de que surjan los problemas.
- Detectar claramente las personas y los puestos clave (*key people and key part*).

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- AA.VV. (1990), *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- ARMSTRONG, M. (1999), *Employee Reward*, IPD, London.
- BYARS, LI. L. y RUE, L. W. (1996), *Gestión de recursos humanos*, Irwin, Madrid.
- CASTELLS, M. (2000), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, Alianza, Madrid, 3 vol.
- CEINSA (1999), *Manual de política retributiva*, CISS, Valencia.
- HAYGROUP (2000), *Factbook. Recursos Humanos*, Aranzadi&Thomson, Elcano (Navarra).
- NELSON, B. (1997), *1001 formas de recompensar a sus empleados*, Gestión 2000, Barcelona.
- PIÑERO, M. (2000), *Las relaciones laborales en la nueva economía*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Madrid.

Artículos e informes:

- ANIEL (2000), «Informe del sector Electrónico y de Telecomunicaciones. 1999», ANIEL, Madrid.
- AVENDAÑO, F. (2000), «El contenido de los Convenios Colectivos y la Nueva Economía a partir de los datos de la encuesta de negociación colectiva de CEOE 1999», en *Revista de AEDIPE*, n.º 13.
- Comisión Europea (1998), «Oportunidades de empleo en la Sociedad de la Información: Explotar el potencial de la revolución de la información COM (1998) 590 final», Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- Comisión Europea (1994), «Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco», Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- ESPINOSA, J. (2000), «La remuneración como herramienta de gestión integrada en la política de Recursos Humanos», en *Capital Humano*, n.º 132.
- GISMERA, V. (2000), «Tendencias retributivas en la España de 2000», en *Capital Humano*, n.º 138.
- Ministerio de Ciencia y Tecnología-SEDISI (2000), «Las tecnologías de la información en España. 1999», Centro de Publicaciones del Ministerio de Ciencia y Tecnología, Madrid.
- MOREJÓN, J. (2000), «En el sector de las telecomunicaciones, ¿es suficiente un salario competitivo para atraer y comprometer a los empleados clave?», en *Capital Humano*, n.º 159.

- PALLARES, T. (1999), «Tendencias en retribución variable», en *Capital Humano*, n.º 125.
- SANZ-MAGALLÓN REZUSTA, G. (1999), «Nuevas oportunidades de empleo en el sector de las telecomunicaciones», en *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, n.º 3.
- SEDISI (2000), «Estudio sobre salarios y política laboral en el sector informático. 1999», SEDISI, Madrid-Barcelona.

Fuentes en Internet:

WWW.AECE.ORG
WWW.ACE.ES
WWW.AECOC.ES
WWW.AEDIPE.ES
WWW.ANIEL.ES
WWW.ASIMELEC.ES
WWW.CECMD.ORG
WWW.CMT.ES
WWW.COMMERCENET.COM
WWW.ECTEL.ORG
WWW.EICTA.ORG
WWW.EITO.COM
WWW.EUROBIT.ORG
WWW.FENITEL.ES
WWW.FESTE.ES
WWW.HAYGROUP.COM
WWW.MCYT.ES
WWW.SEDISI.ES
WWW.TOWERS.COM
WWW.WATSONWYATT.COM
WWW.WITSA.ORG